

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS
DE LA EMPRESA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN LAPIZ Y PAPEL
CIA. LTDA.**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

ELSA GABRIELA CHÁVEZ SALAZAR

DIRECTOR: DIEGO SERRANO

QUITO, OCTUBRE 2012

Autora:

Elsa Gabriela Chávez Salazar

Director de tesis:

Diego Serrano

Informantes:

Marco Calvache

Paulina Mancheno

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha incansable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. También dedico este proyecto a mi novio, mi compañero inseparable de cada jornada. El representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, la oportunidad y la fuerza necesaria para cumplir uno de mis principales retos.

Mi sincero agradecimiento a Diego Serrano por ayudarme con la dirección y culminación de esta tesis, a Marco Calvache y a Paulina Mancheno por la colaboración prestada al ser mis informantes, por toda la ayuda y gestión realizada.

Agradezco de manera muy especial a mi familia en general, por el apoyo incondicional que he recibido de su parte.

ÍNDICE

Índice de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	3
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Alcance	6
 CAPÍTULO 1.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA	 7
1.1. Análisis de la industria.....	7
1.1.1 INGRESOS DEL SECTOR PUBLICITARIO.....	10
1.1.2 COMPETENCIA	11
1.2 Historia de la empresa.....	13
1.3 Servicios actuales.....	17
1.3.1 PRINCIPALES CLIENTES.....	21
1.4 Segmento del mercado.....	22
 CAPÍTULO 2.- ENTORNO ORGANIZACIONAL 1	 31
2.1 Diagnóstico y situación actual	31
2.2 Cultura organizacional	33
2.3 Análisis de la posición competitiva	37
2.4 Cadena de valor	39
2.5 Fuerzas y tendencias del entorno	48
2.6 Gestión del cambio organizacional.....	51
 CAPÍTULO 3.- DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	 53
3.1 Análisis FODA	54
3.1.1 MACRO ENTORNO.....	55
3.1.2 MICRO ENTORNO	69
3.2 Las cinco fuerzas de Porter	78
3.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	79
3.2.2 AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	79
3.2.3 AMENAZA DEL INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	80
3.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	80
3.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	82
3.3 Matriz EFE.....	83
3.4 Matriz EFI.....	86
3.5 Desarrollo de Misión, Visión y Valores corporativos	88
3.6 Objetivos estratégicos	94
3.7 Desarrollo de lineamientos estratégicos	98

3.8 Formulación de estrategias	99
3.9 Desarrollo de los nuevos servicios a implementar.....	112
3.10 Establecimiento de la dirección organizativa	121
3.10.1 ELABORACIÓN MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ...	125
3.11 Mapa estratégico	166
3.12 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, BSC o CMI)	179
3.13 Control estratégico.....	187
3.14 Matriz de impacto estratégico	193
 CAPÍTULO 4.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO	195
4.1 Objetivos de la investigación y necesidades de información	195
4.2 Mercado objetivo	197
4.3 Entrevistas y encuestas	201
4.3.1 ENTREVISTAS A PERSONAL.....	201
4.3.2 ENCUESTAS A CLIENTES Y PROVEEDORES	212
4.4 Análisis de datos y relación con las estrategias planteadas	265
 CAPÍTULO 5.- ANÁLISIS FINANCIERO	277
5.1 Análisis horizontal y vertical	277
5.2 Estimación de los costos de la implementación de actividades.....	283
5.3 Proyección de los estados financieros	285
5.3.1 PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	285
5.3.2 FLUJO DE CAJA	287
5.3.3 BALANCE GENERAL.....	288
5.4 Tasa interna de retorno.....	291
5.5 Valor actual neto	292
5.6 Análisis de sensibilidad.....	298
 CAPÍTULO 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	301
6.1 Conclusiones.....	301
6.2 Recomendaciones	306
 BIBLIOGRAFÍA	310
 ANEXOS	313
Anexo 1: Listado de Instituciones Públicas con Partidas Presupuestarias en edición, impresión, reproducción de publicaciones	314
Anexo 2: "Hay peligro" de que Gafi dé al país mala nota	316
Anexo 3: "Libertad de Prensa en Ecuador está seriamente debilitada" Según New York Times	317
Anexo 4: Intromisión de la política en el comercio preocupa	319
Anexo 5: El ALBA crece y se fortalece	320
Anexo 6: Crisis Financiera	321
Anexo 7: Advierten economistas recesión en Europa durante 2012	324
Anexo 8: Ecuador vigila crisis internacional para definir presupuesto 2012	325
Anexo 9: Publicidad crece para 2012	327
Anexo 10: Respuestas a entrevistas personal de Lápiz y Papel.....	330
Anexo 11: Respuestas a entrevistas clientes actuales más importantes de Lápiz y Papel	346

Anexo 12 Tres ejemplos de encuestas realizadas a clientes actuales:	368
Anexo 13:Tres ejemplos de encuestas realizadas a clientes potenciales	374
Anexo 14:Tresejemplos de encuestas realizadas a proveedores	383
Anexo 15: Balance General de Lápiz y Papel Enero a Julio de 2011.....	389
Anexo 16: Balance de Resultados de Lápiz y Papel Enero a Julio de 2011.....	390
Anexo 17: Balance General de Lápiz y Papel Enero a Julio de 2012	391
Anexo 18: Balance de Resultados de Lápiz y Papel Enero a Julio de 2012.....	392
Anexo 19: Proyecciones de Balances General y de Resultados.....	393

RESUMEN EJECUTIVO

Lápiz y Papel es una empresa PYME, ecuatoriana, legalmente constituida que se dedica al diseño, conceptualización y diagramación de materiales comunicacionales para el sector público y en menor cantidad para el sector privado, lleva seis años en el mercado con ventas aproximadas de \$190.000 dólares anuales.

Lápiz y Papel busca abrir su segmento de mercado ofreciendo a las grandes empresas privadas y públicas nuevos servicios como son comunicación de marca (branding), comunicación visual (diseño editorial, diseño de campañas) y comunicación interna.

Como problemas principales detectados en Lápiz y Papel son la carencia de un Plan Estratégico, la ausencia de una visión, misión, objetivos, estrategias y procesos formalmente planteados e identificados, así como una respuesta rápida y eficaz ante oportunidades de mercado; lo que hace a la empresa vulnerable a los efectos de las estrategias de la competencia comprometiendo su permanencia en el mercado del diseño y la comunicación.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo minimizar los efectos de estos problemas, a través de la realización de un Plan Estratégico, el desarrollo de estrategias a largo plazo que ayudarán a definir las directrices que llevarán a que Lápiz y Papel logre alcanzar los objetivos planteados, creando ventajas para enfrentarse a la competencia y al entorno cambiante del mercado en el que se desenvuelve.

Como resultado del plan estratégico se ha formulado siete lineamientos estratégicos:

Personal Competente, Implementación de manuales y procedimientos, Productos y servicios de alta calidad, Creación de nuevos servicios, Precios competitivos, Rentabilidad y Ampliación del mercado, los cuales forman una estrategia sólida de incremento en ventas, reducción del costo de ventas a través de la diversificación de productos dentro del mercado. Este Plan Estratégico está enfocado con el diseño de Balanced Scorecard.

La adecuada planificación estratégica para el fortalecimiento y desarrollo de nuevos servicios de Lápiz y Papel proporcionarán información confiable que permitirá que la Gerencia tome decisiones oportunas que permitan reaccionar ágilmente a los constantes cambios del mercado optimizando sus recursos.

INTRODUCCIÓN

Los orígenes del diseño gráfico en Ecuador están ligados a las artes heredadas del mestizaje cultural de las épocas pre colombinas y coloniales teniendo como entidad referente a la Escuela Quiteña de Artes. El diseño es las artes y ciencias integradas para la reproducción industrial o gran escala; así la Escuela Quiteña representaba al conjunto de manifestaciones artísticas que se desarrolló en el territorio de la Real Audiencia de Quito, durante el periodo colonial es decir durante la dominación española (1542-1824).

Se considera que su origen es la escuela de Artes y Oficios, fundada en 1552 por el sacerdote franciscano Jodoco Ricke, quien junto a Fray Pedro Gocial transforma el colegio San Andrés, en el lugar donde se forman los primeros artistas indígenas.

En el año de 1750 llega la primera imprenta al país, específicamente a la ciudad de Ambato, traída por los padres jesuitas y operada por el tipógrafo alemán Johanes Schartz. Esta imprenta fue trasladada en el año 1670 al seminario de San Luis en la ciudad de Quito. El primer periódico se editó el año 1835 y desde esa época Ambato ha sido un gran centro de difusión del pensamiento escrito por medio de periódicos, revistas y libros, es decir diseño editorial. Pasando luego al primer periódico del Ecuador editado por Eugenio de Santa Cruz y Espejo en esta imprenta. ¹

Las empresas dedicadas al diseño gráfico en el mercado ecuatoriano lo manejan

¹ <http://adnsign.blogspot.com/2009/08/la-historia-del-diseno-grafico-en.html>. **La Historia del Diseño Gráfico en el Ecuador.**

informalmente, sin llevar un control o con controles muy básicos, solamente un porcentaje pequeño tienen organizadas sus empresas y aplican herramientas administrativas para el control de las mismas.

En general las imprentas son las que manejan el diseño gráfico y son ellos quienes lideran, en la mayoría de casos, el mercado del diseño y la ilustración debido a sus bajos precios.

Es por esta razón que el diseño para las imprentas es uno más de los servicios que prestan, siendo el principal la impresión de materiales, implicando por tanto falta de especialización y una alta amenaza para las empresas de diseño.

La gran mayoría de estudios de diseño gráfico se enfocan al diseño y diagramación de textos, dejando de lado la ilustración sensible en donde Lápiz y Papel posee una gran ventaja al contar con una ilustradora ecuatoriana de renombre.

Las tendencias actuales del mercado cambiante han empujado a que los estudios de diseño gráfico estén constantemente alertas a las exigencias y nuevas necesidades de los clientes, es por esto que muchas de las grandes empresas del sector público y privado requieren cada vez más de asesorías en diferentes campos de la comunicación como son branding, comunicación visual y comunicación interna.

Un claro problema que se puede apreciar son las barreras de entrada a este mercado, ya que son escasas o nulas, es decir no hay una norma o ley que se tenga que cumplir o regir para que pueda ingresar un competidor más al mercado. Solamente existen las leyes y reglamentos de control del gobierno como el Servicio de Rentas Internas (SRI),

Superintendencia de compañías, entre otras.

Justificación

El propósito de una planeación estratégica es asegurarse que los objetivos trazados en las organizaciones incluyendo los objetivos de responsabilidad social se cumplan optimizando sus recursos; teniendo claro cuál es el significado más acertado para el concepto de calidad “lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido”.

Una planeación estratégica da un enfoque total al cliente o usuario final desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al servicio.

Para que una empresa sea competitiva dentro del mercado globalizado es necesario satisfacer las necesidades de los clientes, superando todas sus expectativas, esto a veces lleva a las empresas a modificar y ampliar su cartera de servicios.

La decisión de brindar nuevos servicios implica el desarrollo de un plan que contenga estrategias y métodos para asegurar que los objetivos trazados por la organización se cumplan.

Según Jiménez (1982), "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".

El plan estratégico que se plantea realizar servirá para poder conocer la situación actual, tanto interna como externa, de la empresa de diseño Lápiz y Papel, y sus diferentes posturas en cuanto a competencia, clientes, procesos internos, precios, nivel de calidad, regulaciones gubernamentales y demás variables que servirán para la creación de ventajas competitivas dentro del segmento del mercado al que se dirige.

La creación de este Plan Estratégico será una herramienta que permitirá a la organización en el mediano y largo plazo una mejora continua con una mayor participación en el mercado, enfocando sus procesos al cliente o usuario final. Con una mayor visualización al interior de la compañía de cuáles son sus necesidades y expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado a los servicios que se desean implementar.

Como parte de la realización de la tesis se utilizará métodos prácticos para recaudación de información como son observación, entrevistas y encuestas.

Dentro del personal clave para realizar las entrevistas y encuestas se encuentran los socios de la empresa, empleados, clientes, proveedores, instituciones y demás entidades que tengan relación directa o indirecta con la empresa, dando un aporte importante a la investigación.

Se realizará testimonios y se aplicará el método de la observación especialmente a procesos y al personal clave de la empresa que tome decisiones, así como proveedores y clientes que facilitarán incluir las diferentes percepciones externas.

Ayudará también brindando una información más confiable que permitirá que el Gerente financiero de Lápiz y Papel tome decisiones oportunas que permitan reaccionar ágilmente a los constantes cambios del mercado optimizando sus recursos.

Uno de los pilares más fuertes de la planeación estratégica es el cliente, en la actualidad las empresas giran alrededor de lo que el cliente quiere y necesita. Las organizaciones cada vez buscan ser más eficaces en el cumplimiento de sus objetivos, cada día la competencia que existe en el mercado es más fuerte y hace que las empresas busquen optimizar sus recursos, a través de un sistema enfocado en procesos es la forma más dinámica y sostenible en buscar la eficiencia de las organizaciones.

Objetivos

Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño dentro de un lapso de tiempo específico, exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía.²

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico direccionado al fortalecimiento y desarrollo de nuevos servicios para la empresa de diseño y comunicación Lápiz y Papel.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual en la que se desenvuelve la empresa de diseño y

² Strickland THOMPSON (2010). **Administración Estratégica textos y casos.**

comunicación Lápiz y Papel.

- Realizar el análisis FODA de la empresa para establecer la situación interna y externa de la compañía.
- Determinar los objetivos a alcanzar por la empresa en el mediano y largo plazo.
- Definir estrategias, elaborar planes, programas y procesos claves para obtener los objetivos planteados dentro de cada área de la compañía.
- Delimitar los recursos materiales, tecnológicos y humanos que se necesita para el emprendimiento de nuevos servicios de Lápiz y Papel.
- Proyectar la situación económica y financiera de la empresa.

Alcance

En este estudio se diseñará una planeación estratégica para el fortalecimiento e implementación de nuevos servicios para Lápiz y Papel, enfocándose a una empresa de comunicación y diseño integral.

El diseño y elaboración de una planeación estratégica, con objetivos, indicadores y planes de acción garantizará a Lápiz y Papel un camino claro hacia el futuro, proyectando de esta manera una mayor rentabilidad y clientes satisfechos.

CAPÍTULO 1.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Análisis de la industria

El diseño gráfico desempeña un rol importante en el desarrollo económico y social de todo país. El diseño atañe a distintos sectores de la industria gráfica, y se puede ver su importancia en los periódicos y revistas que buscan ser más atractivos para llegar mejor a los ojos de la gente, o en la publicidad de prensa.

Pero últimamente también se le da gran importancia al diseño de libros, pues se dejó de lado aquella vieja idea de que un libro se vende por el solo hecho de serlo.³

Según Gloria Payares, especialista en el tema, opina sobre la realidad del diseño gráfico en los libros. "A través del diseño se define y materializa un objeto teniendo en cuenta principalmente la función que desempeñará y los materiales empleados: desde un edificio o un carro, hasta un vestido o un cepillo de dientes. También la identidad visual de una empresa -símbolo, logotipo, colores- es producto del diseño.

El diseño constituye, por tanto, un sistema de señales comunicativas previas al uso del

³ <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-importancia-del-diseno-aplicado-al-libro-60561-60561.html>

producto, que transmiten su identidad, características, modo de empleo".⁴

El manejo del diseño y sus diferentes aplicaciones por lo general es manejado por las empresas de publicidad.

En Ecuador existen alrededor de 100 agencias de publicidad, sin embargo, únicamente 34 están afiliadas al gremio. Estas se encuentran concentradas en Quito y Guayaquil.⁵

No existen estudios actuales sobre la posición de la publicidad en el Ecuador, sin embargo según datos de la empresa IPSA Group, “ el monto de la inversión publicitaria en Ecuador ascendió a 862.5 millones de dólares el año 2009 lo que representa 2.60% menos de lo invertido el año 2008, cuando la inversión fue de 885.7 millones. Estas cifras incluyen la publicidad empleada en las campañas políticas.”⁶

Como se puede observar el presupuesto publicitario se ha visto reducido debido al fuerte impacto de la crisis económica mundial y la expectativa frente a las medidas económicas del gobierno.

Ipsa Group y el Diario El Universo, consultaron a varios publicistas ecuatorianos sobre el desempeño de la industria publicitaria el año 2009, y éstas fueron sus respuestas:⁷

- El decrecimiento en el mercado que fue del orden del 12% al 15%, si no se considera

⁴ Idem

⁵ <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema13.htm>

⁶ IPSA Group Latin America, Ecuador Overview 2010, p. 127

⁷ http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF

la publicidad política.

- El decrecimiento en la industria publicitaria tuvo su origen en el recorte de los presupuestos de marketing de algunas empresas, como producto de la disminución de ventas en varias categorías. También, por las dificultades logísticas y operativas que las compañías debieron resolver cuando se implementaron las salvaguardias a inicios del año 2009.

- Fausto Maruri, Gerente de Maruri Comunicaciones, que es una de las empresas más importantes de publicidad en Ecuador, coincide en señalar que el decrecimiento en el sector publicitario se debe principalmente a los cupos de importación y la subida de aranceles a las empresas importadoras. “Esto ha afectado sus ventas y, por ende, sus presupuestos de comunicación”

- Según Miguel Salazar, Presidente de la agencia La Facultad, “ la baja en las ventas no es solo una percepción, pues el ambiente político también ha incidido para que el mercado publicitario se reduzca”.

Según datos de la empresa Infomedia, la inversión publicitaria bruta creció solo el 1% el año 2009, en comparación con el 2008, mostrando que el mercado ha tenido el menor crecimiento de los últimos cuatro años.⁸

⁸ http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF

1.1.1 INGRESOS DEL SECTOR PUBLICITARIO

A continuación se presentan los cuadros 1 y 2, en los que se explican los ingresos del sector de la publicidad y de los sectores de la edición, grabaciones y reproducción en el país.

CUADRO N°1: Ingresos brutos sector publicitario en dólares americanos

ZONA	2006	2007	2008	2009
Nacional	202,631,354	282,258,057	304,778,909	261,131,392
Quito	105,494,283	126,905,491	140,533,411	118,077,901
Guayaquil	96,622,061	153,375,024	162,226,764	141,281,148
Cuenca	477,423	1,919,639	1,733,788	1,526,540
Resto del país	37,587	57,903	284,946	245,803

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Consultora: Carla Claire Guillén

http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF

CUADRO N°2: Ingresos brutos sector edición, impresión y reproducción de grabaciones en dólares americanos

ZONA	2006	2007	2008	2009
Nacional	434,092,982	462,565,314	496,740,542	442,904,865
Quito	200,180,822	226,926,231	234,328,106	193,608,076
Guayaquil	200,651,352	199,522,530	224,087,896	213,149,804
Cuenca	18,288,808	18,839,918	21,722,409	18,913,289
Resto del país	14,972,000	17,276,635	16,602,131	17,233,696

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por: Consultora: Carla Claire Guillén/

http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF

La revista Markka, una de las revistas más reconocidas en el medio de publicidad y marketing, realizó un ranking de las agencias publicitarias locales, tomando en cuenta sus reconocimientos en festivales nacionales como

internacionales en cuanto a creatividad y efectividad. Las diez empresas que pudieron ingresar al ranking con los resultados de 2009, todas asociadas a la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad, son las siguientes:

CUADRO N°3: Ranking de las 10 agencias más creativas y efectivas año 2009, Revista Markka

LUGAR	AGENCIA	PUNTOS CREATIVIDAD	PUNTOS EFICIENCIA	TOTAL
1	KOENIG & PARTNERS	90	48	138
2	MARURI	125	0	125
3	PUBLICITAS S&S	123	0	123
4	VERITAS DDB	24	88	112
5	BBDO ECUADOR	89	0	89
6	SALTIVERY OJILVY	6	76	82
7	MAYO PUBLICIDAD	34	28	62
8	RIVAS HERRERA Y&R	20	20	60
9	LA FACULTAD	56	0	56
10	MC CANN ERICKSON	34	20	54

Creatividad: premios Cóndor de Oro, Caribe, FIAP, El Ojo de Iberoamerica y New York Festival

Efectividad: premios EFFIE

Fuente: Revista Markka, Edición 60

Fuente: Análisis Estudio de Mercado Servicios de Publicidad y diseño en el Ecuador, Noviembre 2010, pg. 44.

Debido a que no existe registro de una investigación reciente al respecto, se mantiene las cifras presentadas anteriormente.

Al observar las empresas reconocidas en concursos internacionales se puede denotar que son reconocidas las empresas de publicidad con una importante trayectoria de en el tiempo y que cuentan con ciertas afiliaciones con multinacionales.

1.1.2 COMPETENCIA

Entre las empresas más sólidas y grandes de publicidad en el Ecuador se

encuentran:

La Facultad, una empresa relativamente joven, con 8 años de existencia, es reconocida en el país y ocupa uno de los primeros lugares en los rankings, en el año 2012 ganó el Cóndor de Oro además de varias premiaciones en el mismo evento.

Sin duda la Facultad, que aparentemente no tiene ninguna afiliación a multinacionales, es uno de los más importantes competidores para Lápiz y Papel, su participación abarca todo el proceso como diseño, multimedia, producciones, publicidad, imprenta y logística. Convirtiéndose en una de las empresas publicistas más sólidas y completas del mercado nacional.

La empresa Delta Publicidad, parte del holding Delta Comunicaciones, que es la empresa más grande de publicidad entre las independientes. Desde su creación, Delta Publicidad ha sido reconocida constantemente por su talento en el manejo integral de la

Comunicación, ocupando un lugar preponderante dentro del ranking de las agencias con representación internacional y el primero como agencia independiente.

La empresa TRAMA, especializada en diseño editorial y una de las más importantes en este rubro, abarca además manejo de identidad, branding o marca, cambio de imagen, manejos de campañas nacionales e internacionales.

AZUCA que es un estudio de diseño pequeño, se caracteriza por su manejo de materiales comunicacionales y trabaja como aliada en proyectos específicos con Trama Ecuador.

Con respecto a otras empresas que no pertenecen a la AEAP, lamentablemente no existe una institución que pueda respaldar el profesionalismo y calidad de sus servicios; salvo sus propios clientes.⁹

Posteriormente se analizará a detalla algunos aspectos relevantes de la industria y su implicación en el desarrollo de Lápiz y Papel.

1.2 Historia de la empresa

Lápiz y Papel nace como un estudio de diseño gráfico en el año de 1992, con su representación jurídica y a la vez fundadora Liliana Gutiérrez, realizando algunos trabajos de forma esporádica e informal para ciertas empresas del sector público y privado.

Posteriormente en el año 2006, la empresa se constituye como una compañía limitada con la participación de 3 socios y una inversión inicial de 10.000,00 USD (DIEZ MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS), un año más tarde se uniría una socia más para emprender el proyecto propuesto.

La empresa Lápiz y Papel cuenta para ese entonces con 4 socios, todos de profesión diseñadores, de los cuales 2 de ellos se dedican al diseño gráfico como tal, uno a la

⁹ C. CLAURE (Noviembre 2010) **Análisis Estudio de Mercado Servicios de Publicidad y diseño en el Ecuador**, pg53

ilustración en general y el último a la administración del negocio.

Lápiz y Papel se desenvuelve en un ambiente de compromiso, solidaridad y amistad, orientando su capacidad profesional e ideológica al desarrollo de técnicas comunicacionales que expresen valores positivos y permanentes.

Sus principales clientes, han sido organizaciones del sector público, recibiendo invitaciones directas para contrataciones en proyectos de imágenes y aplicaciones para campañas públicas, publicaciones, libros e ilustraciones.

Algunas de las problemáticas actuales en las que la empresa se ve envuelta son: falta de conocimientos administrativos y financieros para tomas de decisiones por parte del administrador, la implementación de nuevas normas más exigentes del INCOP, la preferencia de realizar trabajos con imprentas cuyos valores son menores y se deja de lado la importancia del diseño; así como la creciente competencia del mercado, es por esto entonces que LAPIZ Y PAPEL CIA. LTDA. se ha visto en la necesidad de implementar nuevos servicios, dirigiéndose tanto al sector público como al privado.

Ante la problemática actual mencionada anteriormente, se une a la compañía en enero del 2012 un nuevo socio, especializado en administración y finanzas para así dar un nuevo giro comercial a la empresa, pasando del concepto de un estudio de diseño a una empresa que brinde servicios de asesoría y consultoría en comunicación.

Actualmente la oficina de Lápiz y Papel se encuentra ubicada en la Cristóbal de Acuña OE3 162 y América, lugar céntrico tanto para clientes y proveedores.

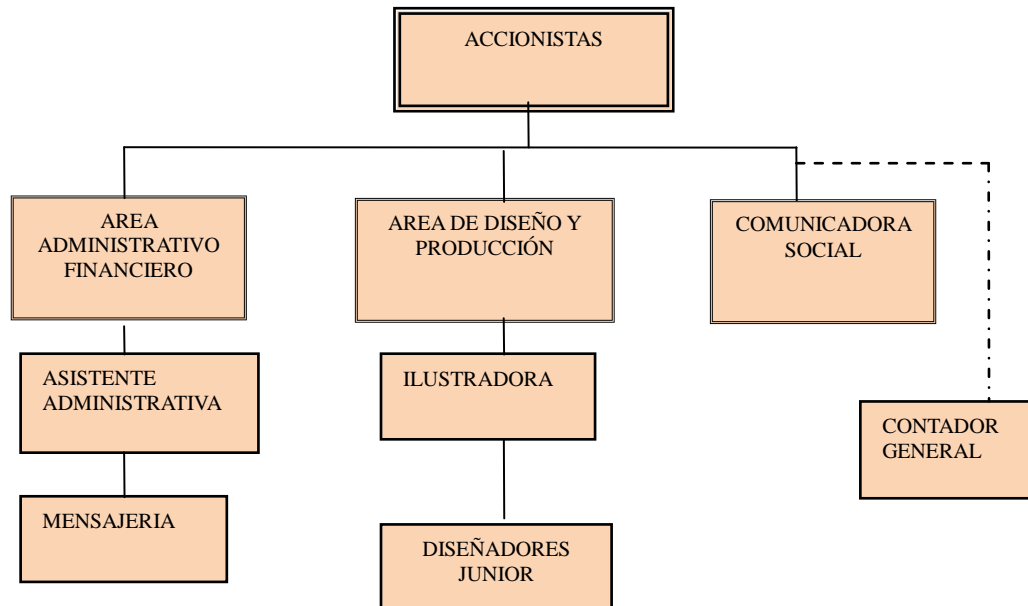
De los cinco accionistas de la compañía, uno de ellos es el Representante Legal de Lápiz y Papel. Dentro de la empresa se han establecido políticas para contratación de personal fijo y freelance, control financiero, seguimiento y control de proyectos así como de procesos, aprobación de proveedores, control del uso mesurado de los recursos. Como apoyo en esta tarea cuenta con un contador, contrata servicios financieros y tributarios quienes realizan las declaraciones de impuestos y presenta los balances al Servicio de Rentas Internas.

El personal de Lápiz y Papel está conformado por 9 personas los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

- 4 accionistas que trabajan en la empresa: dos de ellos se desempeñan como diseñadores gráficos, una como ilustradora y otro se desempeña en el área financiera administrativa.
- Existen dos diseñadores junior que soportan el área de producción y el desarrollo de aplicaciones gráficas como proceso secundario a la conceptualización realizada en conjunto por los dos diseñadores anteriores y la ilustradora.
- Un asistente administrativo que realiza procesos de soporte financiero y administrativo.
- Una comunicadora social que redacta textos y realiza correcciones de estilos.
- Un mensajero que realiza cobros, entregas y demás.
- Se contrata de forma externa los servicios de contabilidad.

El organigrama de Lápiz y Papel se presenta a continuación:

Gráfico N° 1: Organigrama actual de Lápiz y Papel



Fuente: Lápiz y Papel

Muchas de las contrataciones se realizan tanto con realización de artes como producción, es decir Lápiz y Papel es contratado para entregar al cliente materiales impresos o finales, sean estos libros, folletos, gigantografías, lonas impresas, instalación de pendones, videos institucionales, realización de páginas web, etc. llevando a la compañía a subcontratar o realizar las veces de intermediario entre proveedor y cliente.

Dentro de sus proveedores actuales la empresa cuenta con proveedores en impresión digital y laser, programadores de páginas web, fotógrafos, entre otros, según el motivo de contratación.

Según balances de Lápiz y Papel, para el año 2009 tiene ventas de \$192.824,16 anuales que mensualmente daría un promedio de ventas de \$ 16.068,68 con un costo de venta de \$80.560,07, lo que deja una utilidad del ejercicio de \$ 4,198.54.

Los servicios que Lápiz y Papel brindan al mercado son de alta calidad, investigando a fondo las necesidades del cliente exponiendo toda su creatividad y profesionalismo en cada uno de los proyectos, brindan un servicio integral de asesoría, realización y entrega de cada requerimiento.

1.3 Servicios actuales

Lápiz y Papel es una empresa con 20 años de experiencia enfocada a solucionar necesidades de comunicación a través del manejo eficiente e integral de los materiales comunicacionales, desarrollando vínculos afectivos a través de su especialización en la ilustración sensible.

Su estructura de diálogo y trabajo en equipo promueve una cultura de intercambio que agrega valor a todo el proceso creativo.

Dentro de su portafolio de servicios se encuentran los siguientes:

- **COMUNICACIÓN VISUAL**

“La **comunicación visual** es un proceso de elaboración, difusión y recepción de mensajes visuales. En ella influyen: el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el

medio o canal y el referente. Es un medio de transmisión de mensajes estructurados.”¹⁰

La comunicación visual es el conjunto de manifestaciones que hacen posible que una tercera persona reciba el mensaje de una forma clara y entendible.

Mediante la comunicación visual corporativa las empresas hacen visible su identidad y la identidad de sus productos, llegando a diferenciarse visualmente y a ser reconocidas frente a las demás. Algunos ejemplos pueden ser: logos en sus instalaciones, vehículos, correos, documentos impresos, señalética, rotulación, es decir por todos aquellos elementos visualmente reconocibles que componen el estilo propio de la compañía.

Mediante el taller semiótico se hace un primer acercamiento hacia la comprensión de que es lo que busca el cliente. Es en este taller donde se convoca a áreas directivas, para desarrollar valores simbólicos, perceptivos y conocer las necesidades reales de la empresa.

El taller semiótico sirve también en el caso de que los clientes se acerquen con un proyecto gráfico y es en el taller semiótico donde se analiza principalmente que es lo que la empresa desea dar a conocer al público, como por ejemplo su logotipo institucional, la marca del producto que desea promocionar, rehabilitación de un logo que ha perdido fuerza y consistencia en la mente del consumidor, entre otros.

Hoy en día muchas veces se dice que “para vender un producto no importa lo que es

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_visual **Comunicación Visual.**

sino lo que significa”.¹¹, es mediante este análisis semiótico donde se recaba el significado de las cosas, una información profunda sobre la marca, el mensaje, el mercado y el usuario.

El desarrollo y evolución de los productos y servicios de las empresas y particulares, ha crecido rápidamente obligando a estar siempre en la vanguardia de las tendencias actuales.

Es en ese punto en donde surge la publicidad, y con ella la evolución del diseño gráfico como forma de comunicar, atraer y realizar un material que cumpla las funciones básicas de funcionalidad y comunicación.

Se define al diseño, como un “proceso que proyecta, coordina, selecciona y organiza un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.”¹²

Un diseño, es una pieza con un cierto atractivo visual, con personalidad y de un gran equilibrio estético. El diseño gráfico se soporta en la comunicación visual mediante la producción gráfica de materiales comunicacionales atrayentes hacia el usuario final.

Dentro de la cartera de servicios actuales que presta la compañía se pueden identificar cinco grupos principales:

¹¹ <http://www.webtaller.com/maletin/articulos/marketing-semiotico-respuesta-final.php>. **Taller semiótico.**

¹² http://www.tupromoweb.com/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=18 **Diseño publicitario.**

- **Diseño corporativo**
 - Identidad corporativa.
 - Logotipos y marcas.
- **Diseño impreso/ editorial**
 - Libros.
 - Revistas institucionales y comerciales.
 - Material Didáctico.
 - Material de difusión.
 - Producción e Implementación.
- **Diseño de web**
 - Marketing digital.
 - Producción e Implementación.
- **Diseño publicitario**
 - Carteles publicitarios.
 - Manejo publicitario.
 - Anuncios.
 - Folletos, etc.
 - Producción e Implementación.
- **Diseño de Campañas**
 - Conceptualización de identidad de campaña.
 - Asesoría y Diseño de materiales para difusión.
 - Producción e Implementación.

Lápiz y Papel lleva a cabo su producción gráfica perfilando soluciones esenciales de comunicación en sinergia permanente entre el cliente, los avances técnicos de diseño y el mundo de las ideas, logrando materiales eficientes y de alta calidad.

En la mayoría de casos Lápiz y Papel se encarga de la producción de los materiales por lo que trabaja con algunos proveedores tales como: imprentas de laser, offset, señalética, producción de videos, realización de páginas web, editores de texto, fotografías, etc.

1.3.1 PRINCIPALES CLIENTES

Dentro de la sus principales clientes se encuentran:

- Ferrocarriles del Ecuador
- Naciones Unidas: UNFPA, OPS, PNUD, UNIFEM
- SETECI Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
- EBC Ecuador Bottling Company/ ARCA ECUADOR
- Museo de la Ciudad
- YAKU Museo del Agua
- Vicariato de Aguarico. Pueblos Ancestrales
- Fundación Patronato San José
- Ministerio de Salud Pública
- Banco Central del Ecuador
- Save the Children
- CONASA

- COMPINA
- Centro de Artes Contemporáneo.
- Quito Turismo
- Distrito Metropolitano de Quito
- Industrias Ales
- Chaide y Chaide

1.4 Segmento del mercado

En la actualidad Lápiz y Papel presta sus servicios profesionales a empresas del sector público en su mayoría, así como empresas del sector privado. La relación en este caso es del 80% - 20%.

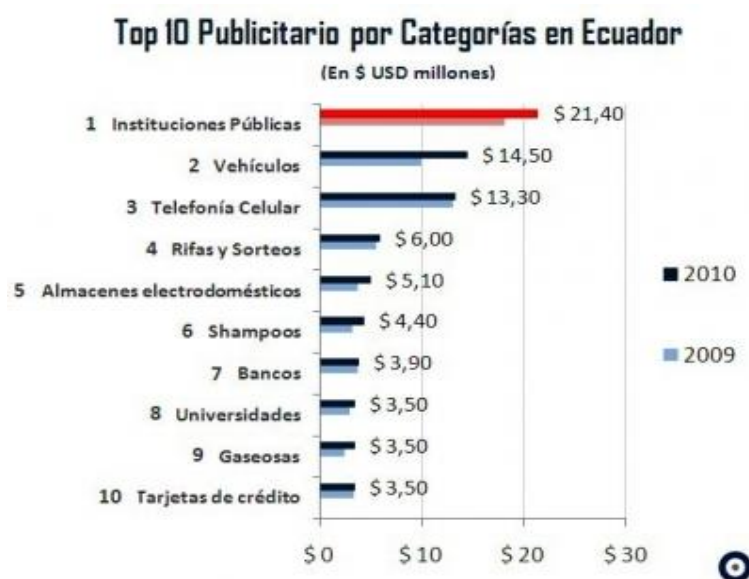
El mercado real de Lápiz y Papel son empresas del sector público en su mayoría así como empresas del sector privado, ubicadas especialmente en la ciudad de Quito.

El cliente busca soluciones integrales en comunicación, una empresa con experiencia y profesionales que aporten calidad, originalidad, sensibilidad, creatividad y un impacto visual/ emocional a cada uno de sus proyectos.

Empresas del sector público: entidades que posean partidas presupuestarias destinadas a publicidad, edición, impresión y reproducción de publicaciones. (Anexo N° 1)

- Ministerios, Secretarías, Fundaciones, Municipio, Consejos, Institutos Nacionales.

Gráfico N° 3: Listado de Instituciones públicas con partidas presupuestarias para edición, impresión, reproducción de publicaciones



Fuente: Revista Poderes Inteligencia política¹³

Gráfico N° 3: Listado de Instituciones públicas con partidas presupuestarias para edición, impresión, reproducción de publicaciones

REPUBLICA DEL ECUADOR	
LISTADO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS CON PARTIDAS PRESUPUESTARIAS EDICION IMPRESIÓN REPRODUCCION PUBLICACIONES	
•	Comisarías de la Mujer y la Familia
•	Comisión de Evaluación y seguimiento Plan Nacional DD.HH.
•	Comisión de la Mujer y la Familia del Congreso Nacional;
•	Comisión de Pueblos Indígenas y otras etnias en el Congreso Nacional DINEIB,
•	Comité Ejecutivo Nacional de Seguridad Alimentaria;
•	Comité Nacional para la Erradicación Progresiva del Trabajo Infantil,

¹³ <http://poderes.com.ec/sociedad/item/373-instituciones-p%C3%BAblicas-los-mayores-anunciantes-del-2010.html>tes del 2010

REPUBLICA DEL ECUADOR

**LISTADO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS CON PARTIDAS
PRESUPUESTARIAS EDICION IMPRESIÓN REPRODUCCION
PUBLICACIONES**

Inspectorías de Trabajo Infantil.

- Consejo Consultivo de Política Migratoria
- Consejo Consultivo Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes, y Consejos Consultivos Cantonales:
- Consejo Nacional de Discapacidades – CONADIS;
- Consejo Nacional de las Mujeres – CONAMU;
- Consejo de Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (en adelante CODENPE)
- Consejo Nacional de Salarios;
- Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia –CNNA- Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano (en adelante CODAE)
- Consejo Social Metropolitano para la Eliminación de la Discriminación Racial
- Corte Suprema de Justicia
- Defensorías Comunitarias.
- Defensoría del Pueblo
- DINAPIN en la Defensoría del Pueblo
- Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia (DAINA), del Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Dirección Nacional de Género del Ministerio de Gobierno:
- Dirección Nacional de la Mujer de la Defensoría del Pueblo;
- Dirección Nacional de Policía Especializada para Niñez y Adolescencia (DINAPEN)
- Dirección Nacional de Rehabilitación Social
- División Nacional de la Mujer, Juventud y Familia Campesina;
- División de Salario Mínimo;
- Fondo de Desarrollo de los Pueblos Indígenas (FODEPI),
- Fondo de Inversión Social de Emergencia, FISE
- Fondo Nacional de Cultura –FONCULTURA-
- INIAP Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas;
- IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Instituto de Patrimonio Cultural
- INCCA: Instituto Nacional de Capacitación Campesina
- Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDA)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC;
- Instituto Nacional del Niño y la Familia –INNFA-
- Mesa de Migraciones Laborales
- Ministerio de Ambiente;
- Ministerio de Economía y Finanzas;
- Ministerio de Salud Pública;
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Cultura
- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Trabajo
- Ministerio de Bienestar Social
- Ministerio de Educación
- Ministerio Público Fiscal
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
- Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Oficina de Defensa de los Derechos de las Mujeres de la Policía Nacional – ODMU;
- Procuraduría General del Estado
- Programa PLANESA del Ministerio de Educación;
- SECAP
- Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana
- Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia

REPUBLICA DEL ECUADOR

**LISTADO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS CON PARTIDAS
PRESUPUESTARIAS EDICION IMPRESIÓN REPRODUCCION
PUBLICACIONES**

- Secretaría nacional del Migrante -SENAMI-
- Secretaría Técnica del Frente Social;
- SENPLADES
- Sistema de Información de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (SIDENPE),
- Sistema de Información Nacional de Niñez y Adolescencia (SINNA),
- Sistema Educativo Nacional
- Sistema Nacional de Salud
- Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia, SNDPINA,
- Tribunal Constitucional
- Tribunal Supremo Electoral;
- Unidad de Género y Juventud del Ministerio de Trabajo y Empleo;
- Unidad de Desarrollo del Pueblo Afroecuatoriano del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Unidad Ejecutora de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia;
- Unidad Ejecutora de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia,
- Unidades especializadas en violencia

Fuente: http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session1/EC/ECU_ECU_UPR_S1_2008_Ecuador_uprsubmission_refdoc7.pdf

Elaborado por: Gabriela Chávez

Empresas privadas: que posean los medios económicos para realizar ya sea implementación de diseño web, diseño editorial, publicitario, de campañas y manejo de imagen corporativa.

Empresas que busquen soluciones integrales de diseño para lograr así competitividad en el mercado, direccionando sus esfuerzos a resultados positivos en sus clientes.

Entre los principales factores que inciden en la decisión de compra del servicio o de los productos y que hacen diferencia al momento de elegir entre una u otra empresa de diseño o publicidad están:

Diseño corporativo

" Una imagen corporativa diferenciadora tiene la ventaja de producir hacia fuera un efecto energético, sin necesidad de recurrir a la autoalabanza verbal " (Otl Aicher)

En donde el cliente reciba el slogan o logotipo con las siguientes características:

- Simple, claro, consistente, memorable, adaptable y sustentable.
- Análisis de la empresa, objetivos, misión, visión, audiencia objetivo.
- Realización de estudios de mercado
- Análisis de conceptos gráficos.
- Análisis de la competencia.
- Balance entre necesidades, gustos, pregnancia y utilidad.
- Rapidez y eficacia.
- Vanguardismo.
- Trascendencia.
- Originalidad.
- Creación de un concepto más que una imagen.
- Diferenciación.
- Respaldos de la identidad de marca.
- Propuestas hasta total satisfacción del cliente.
- Entrega de manuales de uso corporativo.
- Precios competitivos.
- Apoyo de las áreas encargadas.

Diseño impreso/ editorial

En donde el cliente reciba el material impreso con las siguientes características:

- Calidad.
- Conceptos gráficos.
- Terminados especiales.
- Bajos costos.
- Correcta diagramación.
- Mensajes claros.
- Correcto uso de ilustraciones e imágenes.
- Correcto uso de colores, manejo de gráficos y textos, estilos tipográficos y formatos.
- Involucramiento activo del lector.
- Adecuado uso de estilos.
- Claridad, legibilidad y funcionalidad del material
- Estimulación de lectura.
- Empresas que realicen todo el proceso de manera rápida y eficaz, desde el diseño hasta impresión de las piezas gráficas.
- Apoyo de las áreas encargadas.
- Seguimiento de proyectos.

Diseño de web

El cliente al momento de elegir la persona que realice la pg web que publicitará su

negocio o actividad buscará especialmente lo siguiente:

- Bajos costos.
- Asesoría en web.
- Interacción de audio, texto, imagen, video y usuario.
- Diseño web profesional
- Arquitectura de la información.
- Posicionamiento en buscadores.
- Utilidad y practicidad.
- Contenidos estructurados.
- Navegación sencilla.
- Creatividad
- Actualizaciones constantes.
- Interactividad.

Diseño publicitario

Entre las características principales se debe contar con:

- Significancia.
- Trascendencia.
- Creatividad.
- Innovación.
- Credibilidad.
- Añadir valor a la marca.

- Llegar al mercado meta.
- Consistencia en gráfica y técnica.
- Coherencia, mensaje persuasivo y comunicativo.
- Estética.
- Cultura corporativa.
- Correcto uso de tipografía, color y texto.
- Legibilidad y armonía.
- Rentabilidad.
- Pregnancia.
- Empresas que realicen todo el proceso de manera rápida y eficaz, desde el diseño hasta la implementación de las piezas gráficas.
- Seguimiento de proyectos.

Diseño de Campañas

- Impacto en el usuario.
- Creatividad, sostenibilidad, adaptabilidad y pregnancia.
- Diseño de un mensaje claro.
- Mensajes gráficos y textuales coherentes.
- Construcción de imagen identitaria.
- Aplicaciones gráficas adecuadas.
- Apoyo de las áreas encargadas.
- Seguimiento de proyectos.
- Recepción y análisis de la información producida por el cliente o encargado del proyecto.

Son estas algunas de las características que el cliente toma en cuenta al momento de sus decisiones de adquisición.

La calidad y el servicio personalizado son aspectos diferenciadores entre la competencia, Lápiz y Papel reconoce la necesidad de la fidelización del cliente mediante la capacidad de prestar servicios que satisfagan sus expectativas.

“La única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de aprender más rápido que la competencia” (**Arie de Geus**)

CAPÍTULO 2.- ENTORNO ORGANIZACIONAL

2.1 Diagnóstico y situación actual

Lápiz y Papel en la actualidad brinda servicios de diseño, su trabajo especializado ha sido la clave para que empresas del sector público hagan una publicidad boca a boca de la empresa.

Esta clase de servicio por ser intangible vuelve difícil la comercialización en el mercado, esto se agrava aún más por la competencia existente y la creciente demanda de ofertar servicios que se adapten a las necesidades del cliente.

Los productos y servicios que Lápiz y Papel comercializa son dirigidos especialmente a empresas y organizaciones ubicadas en los sectores de Quito, por lo que sus plazas de venta son muy limitadas.

Entre los grandes problemas que se han encontrado en la Organización son:

a) Falta de una planificación estratégica. Se debe tener claro cuál es el camino que se ha elegido, la empresa debe tener claro que es importante para obtener sus objetivos.

b) La empresa no se encuentra enfocada bajo procesos. No existe un proceso ni personal designado para los diferentes procesos que tiene la organización. Desde el principio, la parte comercial, interviene personal al que no le corresponde esa asignación, restando tiempo productivo.

c) La organización no cuenta con manuales de funciones y procesos. Lo que dificulta la asignación de funciones, restando efectividad y orden a los procesos.

d) Manejo deficiente del tiempo. En ocasiones la falta de seguimiento del proceso retrasa procesos productivos.

El cliente debe realizar correcciones a lo largo del proceso por lo que en ocasiones la falta de decisión retrasa tiempos programados.

e) Falta de personal en proyectos extensos que demandan poco tiempo. En ocasiones la carga laboral supera la capacidad actual de la organización lo que obliga a subcontratar a personal externo, el costo incurrido corre a cuenta de la empresa que ve reducido su margen al no contar con este tipo de provisiones.

f) Dependencia de proveedores. Debe implementarse una base de datos, se debe escoger entre el personal, proveedores y demás que formarán parte del equipo de trabajo en aquellas ocasiones que se demande contratar personal.

Crear acuerdos comerciales, en donde se fijen precios preferenciales, tiempos de entrega y políticas de contratación.

2.2 Cultura organizacional

“La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente.”¹⁴

Analizando la situación actual de Lápiz y Papel:

a) No posee normas aplicadas a temas de gestión, los empleados de la empresa no cuentan con un documento escrito en el que se detalle el manual de la organización, funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, procesos, etc.

Sin embargo al momento de la contratación del personal, el gerente general, explica las normas a seguir, así como conductas, valores, obligaciones y derechos del empleado, se firma un contrato de trabajo.

b) Existen hábitos, que para efectos de gestión aunque no estén escritos se aceptan como normas en la empresa.

Los empleados prestan sus servicios en el horario normal, existe compensaciones de horas cuando éstos laboran extra horas o por lo contrario recuperación de horas.

Aunque los procesos se encuentran definidos no existe un registro escrito lo que dificulta el conocimiento de obligaciones puntuales y definición de funciones.

¹⁴ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm. **CULTURA ORGANIZACIONAL**

c) Lápiz y Papel se caracteriza por poseer colaboradores con alto grado de sencillez, alegría, responsabilidad, creatividad, y compañerismo.

Se deberán definir los valores corporativos que definan a Lápiz y Papel como una empresa consolidada en base a su planteamiento estratégico.

Otro punto clave que debe tomar en cuenta la administración es el tipo de colaboradores de la empresa, ya que en su mayoría son diseñadores e ilustradores que poseen un alto grado de sensibilidad, considerados además con un tipo de pensar diferente, se considera que actualmente no poseen una muy alta aceptación al cambio, han demostrado que tienen actos rutinarios que deberán ser tomados en cuenta al momento de la implementación de la planificación estratégica.

Gráfico N° 4: CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: <http://www.google.com.ec/imgresq=CLASIFICACION+DE+LA+CULTURA+ORGANIZACION>

En base al cuadro sobre la clasificación de la cultura organizacional, se da una calificación de 1 según corresponda:

Tabla N° 1: Calificación cultura organizacional de Lápiz y Papel

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
Autonomía individual	0	1
Estructura	0	1
Apoyo	1	0
Recompensa y desempeño	1	0
Tolerancia al conflicto	1	0
Tolerancia al riesgo	0	1
TOTAL	3	3
PONDERACIÓN	50%	50%

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Del análisis realizado, la cultura organizacional está en un punto intermedio, pero se debe reforzar mediante mecanismos coherentes de aplicación interna que lleve al sostenimiento de una cultura organizacional adecuada.

Para que la organización mantenga una cultura organizacional fuerte que permita cambios y reajustes en el tiempo y según las necesidades, se debe diseñar normas, hábitos y valores que sean consolidados y alineados a la visión y misión de la empresa.

Los puntos en los que se deben reforzar y se deben tomar en cuenta en la realización de la planificación estratégica están:

APOYO: la empresa debe fortalecer las habilidades de sus empleados, brindar oportunidades de capacitación externa, en general debe mostrar interés motivándolo y

brindando oportunidades de aprendizaje.

Promover el trabajo en equipo mediante dinámicas fuera del horario laboral, permitiendo consolidar la relación de compañerismo existente.

RECOMPENSA Y DESEMPEÑO: a pesar de que no existan motivaciones a través de ascensos por ser una pequeña empresa, se debe incentivar al personal a adquirir conocimientos, experiencia y oportunidades de capacitación.

La compensación en horas y la flexibilidad en permisos y horarios es una forma de ayuda al personal.

TOLERANCIA AL CONFLICTO: La administración a manera de dinámicas debe incentivar la tolerancia a diferentes posturas y formas de pensar, de manera intencional se aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo llevando a que el personal esté dispuesto a resolver con tolerancia cualquier tipo de desavenencia.

Aspectos positivos de la Cultura Organizacional de Lápiz y Papel:

- Buen ambiente de trabajo, compañerismo, solidaridad y respeto.
- No se distingue los niveles jerárquicos.
- Comportamiento administrativo caracterizado como informal.
- Se fomenta la retroalimentación.
- Participación activa, se aprecia la opinión de cada uno de sus colaboradores.
- Los accionistas forman parte del grupo de trabajo, lo que propicia un ambiente de

trabajo amigable.

- Trato informal, amable y respetuoso.
- Estímulo hacia las metas personales, apoyo grupal.
- Énfasis en que los problemas salgan a la luz para dar una solución grupal.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Tolerancia a los errores.

La Cultura Organizacional incluye lineamientos organizacionales que deben perdurar en el tiempo y que dan forma al comportamiento de sus colaboradores. Cumple con varias funciones importantes al: ¹⁵

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social de la Organización
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por todos para la toma de decisiones

2.3 Análisis de la posición competitiva

Situación Actual

Actualmente Lápiz y Papel brinda sus servicios de diseño enfocado en 5 grandes grupos

como son:

¹⁵ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/4.2.1.htm>

- Diseño corporativo
- Diseño impreso/ editorial
- Diseño de web
- Diseño publicitario.

Lápiz y Papel es una empresa de diseño que brinda soluciones gráficas a sus clientes, investigando a fondo sus necesidades y requerimientos, el resultado final es un cliente satisfecho ya que el servicio y el producto recibido a superado sus expectativas. La creatividad e innovación, así como una respuesta eficiente y rápida ha logrado que Lápiz y Papel se posicione en el medio como una empresa seria que construye relaciones duraderas con sus clientes.

Para realizar una venta efectiva se realiza un análisis del requerimiento del cliente determinando su necesidad real en base a los 5 grupos de servicios que Lápiz y Papel brinda, ofreciendo la mejor alternativa a un precio competitivo en el mercado.

El producto final a entregarse se divide en dos:

- Artes finales al cliente por medio de un cd con la información para que éste por fuera realice la producción, es decir la impresión del material gráfico.
- Entrega al cliente del producto final, interviniendo uno o más proveedores, dependiendo del caso, Lápiz y Papel presenta la mejor opción económica y una vez aceptada se encarga de la logística con el fin de entregar al cliente el producto esperado.

Proveedores

Son empresas que se dedican a la producción de materiales gráficos, imprentas de offset y laser que realicen grandes y pequeños tirajes, respectivamente. Así como implementadores de páginas web, organizadores de eventos, y demás involucrados dependiendo del proyecto para el que son contratados.

Canales de Distribución

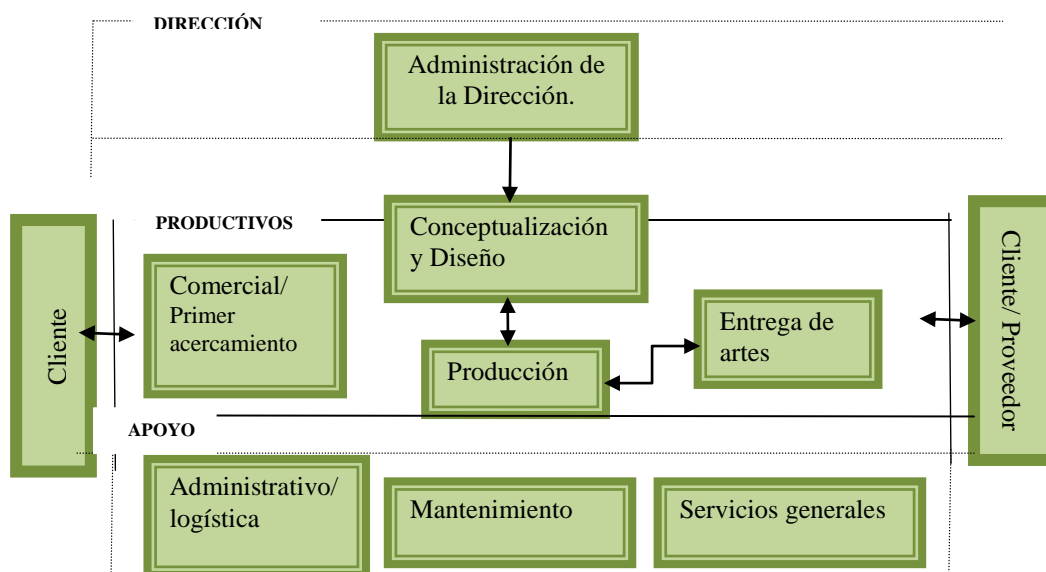
Los servicios y productos de Lápiz y papel van directamente al consumidor final, a la persona, departamento o empresa contratante.

Consumidores

Los consumidores son personas o empresas que buscan servicios de diseño.

2.4 Cadena de valor

El siguiente Mapa de Procesos de Lápiz y Papel ha sido levantado en base a la observación, es el proceso normal que se desenvuelve una vez exista el primer acercamiento con el cliente. Los procesos de LAPPEL se describen a continuación:

Gráfico N° 5 : Diagrama de Procesos Lápiz y Papel

Fuente: Lápiz y Papel

Procesos de la Dirección

Son los procesos en donde se establece las políticas, objetivos, misión, visión, planes y programas, en esta sección se encuentra los socios de la organización que toman decisiones importantes motivo por el cual es un proceso importante.

Proceso realizado en forma eficaz pero no eficiente ya que no se realizan procesos formales, no existen un debido registro, pocas reuniones para definición de aspectos importantes.

Procesos Productivos

Estos procesos son los más importantes de Lápiz y papel, es donde se desarrolla el trabajo investigativo, de conceptualización y producción, no poseen objetivos formalmente establecidos, son eficaces en la realización del trabajo pero aún se deben

definir las funciones específicas a cumplir por cada departamento.

Todos los procesos productivos tienen una estrecha relación y van de la mano durante todo el trayecto de desarrollo, actualmente existe una adecuada interacción aunque aún se deberían delimitar funciones y responsabilidades, los procesos que intervienen en este segmento son:

- Comercial
- Conceptualización y diseño
- Producción
- Entrega de artes finales

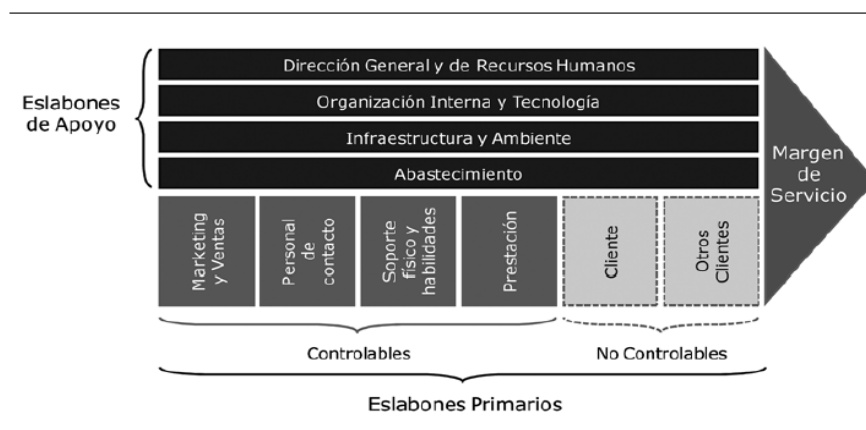
Procesos de Apoyo

Estos procesos dan un aporte a los procesos productivos, contribuyen a la realización de actividades de complemento, velando por el establecimiento de las mejores condiciones.

En la organización existe una administración adecuada, aunque se debe dar seguimiento a los proyectos, se deben implementar objetivos claros y medibles a nivel organizacional.

- Administrativo
- Mantenimiento
- Servicios generales

Gráfico N° 6 : Cadena de Valor de una empresa de Servicios



Fuente: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf, pg 89.
CADENA DE VALOR

En base a la figura mencionada se puede acotar:

Eslabones primarios controlables

Marketing y ventas, en el caso de Lápiz y Papel traducido en el área comercial es la persona que hace a la vez el contacto, teniendo un acercamiento al cliente, en donde se definen principalmente las necesidades del cliente.

Actualmente el nuevo socio, encargado de la Dirección Administrativa es quien conjuntamente con la directora de arte tienen este primer acercamiento con el cliente.

La idea es que posteriormente únicamente asista a estas reuniones el director Administrativo, quien con un mayor grado de conocimiento técnico de comunicación y diseño interactuará con el cliente.

Será el director administrativo quien bajo su responsabilidad el área comercial, una vez definido el plan de implementación de los nuevos servicios y el portafolio, será el portavoz de estas nuevas prestaciones generando directamente la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

Soporte físico y habilidades, la transmisión del conocimiento tanto en comunicación como diseño serán una guía práctica y funcional para el cliente, la experiencia impartida para apoyar estructuras de proyectos añaden valor al servicio de Lápiz y Papel.

Entre las habilidades que posee el equipo de Lápiz y Papel y que son variables para la generación de ventajas competitivas sostenibles se encuentra la creatividad, liderazgo, responsabilidad, disposición de trabajo, amplio conocimiento, innovación, iniciativa, entre otras.

Prestación, Lápiz y Papel ofrece soluciones comunicacionales efectivas, actualmente enfocado al área del diseño en 5 grandes grupos como se ha visto anteriormente, la cambiante demanda de necesidades ha hecho que se vea oportunidades de expandir su cartera de servicios en cuanto a soluciones INTEGRALES, enfocándose a servicios de comunicación interna, branding y comunicación audiovisual.

Las empresas grandes cada vez requieren que su personal esté alineado al plan estratégico elaborado por sus directores, brindando un adecuado manejo de la información. El personal es el principal motor de las organizaciones, es por eso la necesidad de mantener informada a sus colaboradores para que éstos se sientan

involucrados con los objetivos organizacionales.

Algunas de las empresas cuentan con un área de Recursos Humanos que se encarga entre otras cosas del mantenimiento del clima y la cultura laboral, en alianza con esta área, se direccionará a la creación de campañas que difundan información de una manera clara y consistente, esto ayudará a mejorar el clima laboral y a comprometer a la gente con su labor diaria.

La diferenciación que se da al servicio actualmente se encuentra en el proceso de apoyo, en la sensibilización aplicada al diseño, la innovación y la creatividad. Pueden existir muchas empresas que se dediquen a lo mismo, pero el diferencial se encuentra en brindar una asesoría completa de comunicación y diseño, en donde se brinde las mejores soluciones, con un previo análisis al problema, partiendo de un concepto firme que sostenga la idea en general.

“La concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende”¹⁶

Eslabones primarios no controlables:

Clientes, constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que Lápiz y Papel presta. Se debe considerar que cada nuevo cliente posibilita o no la contribución de calidad del servicio o bien final.

¹⁶ http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

El no poder controlar al cliente dificulta el proceso de un trabajo, la empresa brinda una relación de confianza y amistad para el cliente creando un ambiente de armonía en el que éste por una parte se sienta seguro del personal con el que labora así como confiado del profesionalismo de cada uno de los colaboradores.

El fluir de conversaciones, la relación profesional, el ambiente de amistad y sobre todo el respeto y la amabilidad han ayudado a que exista siempre en la organización una adecuada sinergia entre las dos partes.

Se debe limitar los posibles efectos adversos del no control de esta variable mediante el correcto funcionamiento de todos los procesos, haciendo que en ellos exista poca variabilidad pero a su vez flexibilidad para acoger las distintas posturas y exigencias del cliente.

Se debe minimizar los posibles desvíos en cuanto a conductas que puedan afectar directa o indirectamente el correcto término del proyecto.

Lápiz y Papel depende del cliente en el punto que es él quien permite la consecución de los procesos, aunque se lleva un proceso conjunto es él quien bajo su aprobación lleva la idea al producto final.

Otros clientes, el servicio que Lápiz y Papel presta es un servicio social, dirigido a varios entes que interactúan entre sí, el mensaje es el mismo y se espera que el impacto sea lo más homogéneo posible.

He aquí la importancia de la segmentación, uno de los primeros puntos de análisis una vez se acepta el proyecto es el público objetivo, la conceptualización del diseño se basa en el mensaje que se va a transmitir así como a quien va dirigido.

Tomando en cuenta la repercusión que se tiene de la prestación del servicio sobre los clientes se debe estar siempre abierto a realizar maniobras estratégicas y tácticas mediante la realización de materiales comunicacionales efectivos que llamen la atención del público objetivo y los lleve a informarse.

Eslabones de apoyo:

Dirección general y de Recursos Humanos, por el trato en general que tienen todos los integrantes de la organización ya sea de forma directa o indirecta con el cliente, existe una contundente cultura de servicio al cliente, pensando no en que si es el cliente el que tiene o no la razón sino en que él es la razón del negocio.

En esto se basa la Dirección General, aunque exista un trato informal se recaba siempre sobre la gestión del factor humano, la importancia de mantener colaboradores que contribuyan a sentar los pilares de una cultura de servicio al cliente.

La Administración de la Dirección, conformada por los socios de la empresa, ha visto la necesidad de implantar una planeación estratégica en donde se vea sentada los planes, objetivos, estrategias, visión, misión para que éstas en conjunto sean comprendidos, compartidos e impartidos a sus colaboradores.

Organización interna y tecnología, en la actualidad la organización encuentra establecida los diferentes departamentos que conforman el proceso productivo, sin embargo no existe una departamentalización formal ni el ordenamiento de sus funciones.

En base a este precedente se trabajará en el presente trabajo con el fin de incluir los lineamientos básicos de dirección tanto para procesos como para los colaboradores.

La organización interna sí cuenta con las actividades de gestión de administración y finanzas.

Infraestructura y ambiente, se hace relación a las instalaciones en las que se encuentra ubicada la empresa, en este sentido el espacio físico con el que actualmente la empresa cuenta ha sido reformado con el fin de brindar una imagen de una empresa seria, responsable y sólida.

Abastecimiento, este eslabón conserva su importante función en cuanto a la adquisición de insumos, materiales, soporte físico y demás elementos indispensables en respuesta a las necesidades y requerimientos de los anteriores eslabones.

Es la administración quien se encarga de este tipo de soporte brindando una respuesta operativa eficiente y eficaz.

Margen de servicio, es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidos por cada uno de los eslabones, el margen del servicio es el resultado de lo que el cliente percibe y experimenta cada vez que trabaja con Lápiz y Papel.

Es la percepción de profesionalismo, cultura de servicio, creatividad, humanismo y demás diferenciales que hace único al servicio que Lápiz y Papel presta. Es el vínculo real y emocional que se crea con el cliente y hace que éste tenga preferencia de trabajo con la organización.

La idea de la cadena de valor es dirigida a que el cliente obtenga toda una experiencia construida en base a herramientas creadas para dar satisfacción a sus necesidades, en un ambiente de armonía, profesionalismo y amistad.

2.5 Fuerzas y tendencias del entorno

El dinámico entorno actual, la cantidad de servicios y productos que crecen cada día para satisfacer la misma necesidad, son algunas de las pautas para darse cuenta que la forma de hacer negocios ha cambiado.

Algunas de las realidades empresariales que se vive actualmente y que la gerencia administrativa debe tomar en cuenta al momento de un planteamiento de una planificación estratégica son:¹⁷

Realidades empresariales:

- La velocidad e inteligencia de la competencia, la capacidad de una respuesta rápida y efectiva creando ventajas competitivas antes que la organización.
- La importancia de las alianzas estratégicas. Se debe pensar en crear alianzas con

¹⁷ <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/3%20-Tendencias%20del%20entorno.pdf>

aquellos servicios que no presta la empresa pero que son de importancia y forman parte de un paquete como son: imprentas de offset y laser, productoras de audio y video, multimedia y web, montajes, organización de eventos, etc.

- Lo importante es que se unan fuerzas, conocimientos experiencia y demás para que las dos partes agreguen valor para estructurar en conjunto una organización más competitiva.
- Extraer rentabilidad de la información que se posee, junto con la experiencia y la oportunidad de trabajar con algunas empresas del mercado aprovechar esta información para sacar oportunidades de trabajo en base a necesidades detectadas.
- La oportunidad de que las empresas grandes buscan cada vez más la flexibilidad y rapidez de la pequeña, muchas veces para dejar en sus manos lentas y burocratizadas áreas de sus negocios. La oportunidad de incremento de servicios en comunicación como apoyo a áreas de empresas grandes.
- La innovación, el desarrollo y la investigación, creación de procesos flexibles y óptimos, junto con una comercialización que responda a las expectativas del cliente quien a su vez ha roto con estructuras caducas abren un nicho de mercado de comunicación interna en la que Lápiz y Papel se emprenderá.
- Los clientes que vuelven “sostienen” a la empresa, fidelizar al cliente, no dejarlo para el último ni escatimar en esfuerzos. Se logra fidelizar al cliente desarrollando capacidades en la empresa y que al momento de tomar decisiones de comunicación

y diseño tomen en cuenta el punto de vista de Lápiz y Papel y que esto se traduzca en factores que satisfagan requerimientos de ellos mismo.

- Aunque se creen estrategias para cautivar y atraer nuevos clientes no se debe dejar de lado a los antiguos clientes.
- La motivación del personal, y los reconocimientos al personal propician un ambiente de logro de objetivos de la organización.
- La globalización, el avance tecnológico, el desarrollo de las comunicaciones, la internacionalización y las relaciones comerciales pueden ser tomadas como oportunidades para Lápiz y Papel, tomando en cuenta también las amenazas que implica esta expansión se propicia el crecimiento de la actividad económica, extendiendo el diseño a límites nacionales, regionales y del exterior.
- La competencia que lleva a fijar barreras para disuadir el ingreso de nuevos competidores en el mercado, así como las barreras de salida que puedan existir. La diferenciación será clave en el tema de la competencia.
- Algunas empresas que requieren asesoría y apoyo en áreas poco cubiertas como son recursos humanos y marketing, mediante trabajos eventuales o permanentes que les brinden mayor tiempo para centrarse en asuntos empresariales más amplios y se delegue estos aspectos a empresas especializadas. La externalización como una oportunidad de trabajo.

- La situación actual de los directivos va dirigido a situaciones donde no se tiene autoridad de mando, se delega el trabajo y se motiva al personal a que obtenga mayores conocimientos, capacidades y liderazgo.
- La sociedad de la información conlleva a la integración de conocimientos especializados en una tarea común, es decir se necesitan de especialistas que no sólo trabajen en la estructura de mando y control sino en las operaciones de la organización, es así como el trabajo se realizará principalmente por equipos orientados a cada tarea.
- La creciente importancia que está adquiriendo el conocimiento en la sociedad se está convirtiendo en el principal activo de las compañías, es por esto que se debe tener en cuenta que la organización debe contar con los mejores trabajadores del conocimiento.

2.6 Gestión del cambio organizacional

En este punto el cambio organizacional se refiere, a un proceso de mejora agregación o reparación de la organización, debido a la ampliación o modificación de su estructura.

El cambio organizacional en estos tiempos debido a las condiciones que se presentan debido a un entorno agresivo y cambiante a las empresas se les ha convertido en uno de los conceptos más manejables, aunque su aplicabilidad aún es compleja. En este sentido varios modelos para conducir exitosamente el cambio se han reflejado en la literatura (Stoner, 1984; Robins, 1993; Menguzzato 1991).

La empresa como un todo debe aprender a vivir y contrarrestar las consecuencias de los constantes cambios, anticipándose a estos con decisiones estratégicas que sean transformadoras y que permitan su supervivencia y desarrollo en el tiempo. Es la gerencia la que debe dar un enfoque estratégico para la construcción de procesos flexibles así como la innovación para la creación de servicios y productos acordes a las necesidades cambiantes del cliente.

“La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas.”¹⁸

Un cambio organizacional supone un cambio de actitud de la alta dirección y por tanto una modificación de su conducta (Menguzzato y Renault, 1988).

El valor de la empresa radica en la habilidad en combinar todas sus fortalezas hasta cierto nivel en el que sean sostenibles e inapropiadas, características únicas en el mercado por la que los clientes prefieren sus servicios.

El cambio organizacional radica en diferentes puntos de la misma como son:

- La organización y el entorno.
- Decisiones estratégicas, decisiones que no sean repetitivas sino cambian según el entorno.
- Decisiones y procesos para ponerlas en práctica.
- Recursos y talento humano.

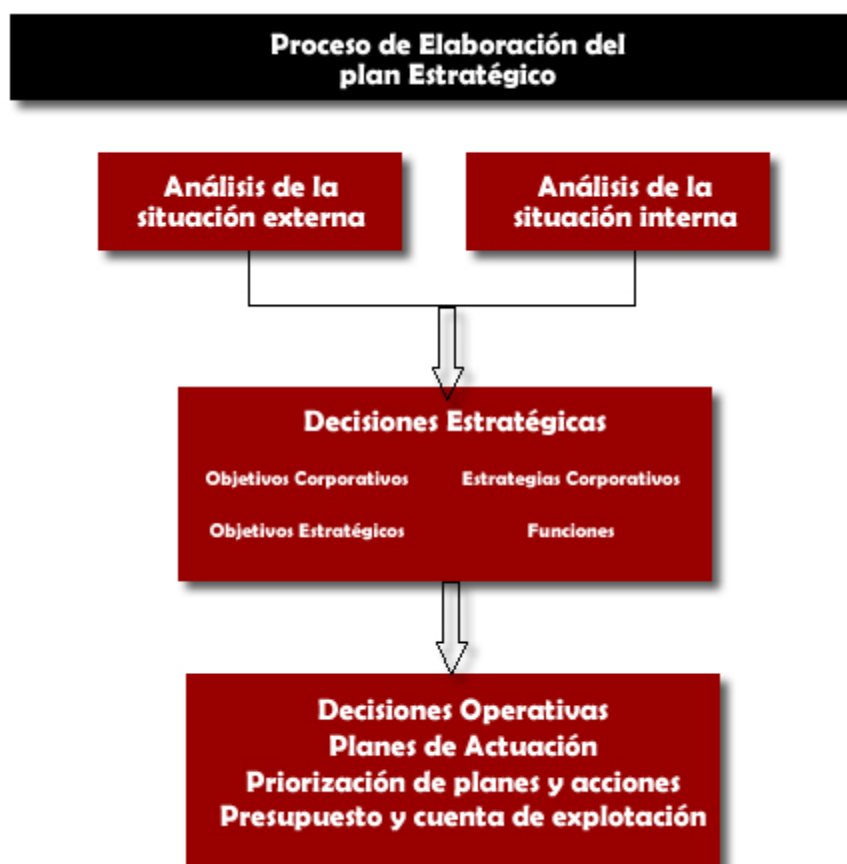
¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos14/seguridad-ocupac/seguridad-ocupac.shtml>. **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

CAPÍTULO 3.- DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.

El proceso general para la realización del plan estratégico es el siguiente:

Cuadro N° 7: Proceso de Elaboración del Plan Estratégico



Fuente: http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf. **Plan estratégico.**

3.1 Análisis FODA

Para el desarrollo de los lineamientos estratégicos, se utiliza la metodología FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

La evaluación de de las fortalezas y debilidades de los recursos de una organización, así como de las oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de los negocios de una empresa es firme o no.

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la organización (como lo refleja el equilibrio de las fortalezas y debilidades de sus recursos) y su situación externa (que manifiesta por las condiciones de la organización y la industria, las propias oportunidades del mercado de la organización y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado). Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la organización, así como sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia que aproveche los recursos de la organización y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten, así como neutralizar las amenazas a su bienestar, se convierte de hecho en una proposición arriesgada.¹⁹

¹⁹ Strickland THOMPSON. **Administración Estratégica textos y casos.**

3.1.1 MACRO ENTORNO

Metodología Utilizada

Para el desarrollo y definición de las variables más impactantes del macro entorno se ha implementado una serie de acciones desde investigaciones de los factores externos que más influyen a una organización así también como reuniones con los accionistas de Lápiz y Papel para definir cuáles serían los elementos más impactantes.

Referente a lo económico se hizo investigaciones estadísticas en entidades como Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, revistas económicas, recortes de prensa, entre otros.

En lo político se investigó la realidad nacional del país, en editoriales de prensa y revistas económicas y sociales, la intención es medir como este ámbito y las decisiones políticas del gobierno de turno afectan al sector, a sus ingresos, y a su crecimiento.

En lo tecnológico se investigaron nuevas tendencias en los equipos de cómputo así como demás tecnología disponible para optimización de recursos.

Con estas variables se ha realizado un estudio calificando el impacto que tiene la organización, el mismo se detalla a continuación:

Las oportunidades y amenazas, hacen referencia a variables externas ya sean del ámbito político, económico, social, tecnológico y ambiental, estas variables la organización no las puede manejar o interferir en su naturaleza dado que son manejadas por otros agentes pero tienen una repercusión directa o indirecta en la organización.

El objetivo del análisis del macro entorno es clasificar el nivel de impacto de las variables y analizar si es una oportunidad o amenaza para la organización.

En el caso de Lápiz y Papel, se obtuvo variables que influyen y que no son controlables, pero que en algunos casos tienen un alto impacto en las decisiones gerenciales, estos son:

- **Factores Políticos**

El Ecuador ha tomado decisiones políticas erróneas al punto que el GAFI un grupo Intergubernamental de países creado en 1989 dedicado a combatir el lavado de dinero y la financiación de organizaciones terroristas, colocó al Ecuador en su último informe en la lista de países con deficiencias estratégicas para combatir el lavado de activos y la financiación de grupos terroristas, lo que ha generado que el país esté pasando un momento político preocupante. (Anexo N° 2)

- En febrero del 2010, el GAFI puso a Ecuador en la lista negra de países que no colaboran en las tareas en contra del lavado de activos y del

financiamiento del terrorismo.

Ecuador está pasando por una grave crisis de libertad de expresión, lo que se podría conocer como un “asalto a la democracia”, lo que expone al país y a su ciudadanía aún más ante los diferentes países democráticos. (Anexo N° 3)

Ecuador es el país con mayor riesgo de la región. De acuerdo a las calificadoras internacionales, los problemas políticos principalmente económicos y sociales ubican al Ecuador en los últimos lugares de confiabilidad.

Las salvaguardas arancelarias que el Gobierno impuso para el año 2009 serán liberadas paulatinamente, pero en algunos casos estas se mantendrán, como el sector textil.

La suspensión de las negociaciones entre la Unión Europea (UE) y el Ecuador para firmar un acuerdo comercial está marcada por la injerencia que ha tenido la política en el área comercial. (Anexo N° 4)

Otra decisión política por parte del Gobierno de turno que cierra más las puertas al libre comercio es la inclusión del Ecuador al ALBA (Alternativa Bolivariana de Nuestra América), ya que con los países miembros de este grupo son países que el Ecuador no tiene ninguna relación comercial de gran importancia.

En el ALBA se propone el fortalecimiento del SUCRE que se conceptualiza como sistema financiero a nivel regional, lo que lleva a muchos

cuestionamientos sobre la efectividad de este nuevo concepto de moneda.
(Anexo N° 5).

- **Factores Económicos**

La crisis financiera mundial desatada en septiembre 2008 trajo recesión en todas las regiones del mundo, aunque en proporciones diferentes. El impacto de este choque para el cual pocas economías estaban listas ha generado inestabilidad política y se acentúa una mayor desigualdad, mayor concentración del ingreso y mayor pobreza. El reto para los gobiernos de la región es encontrar la combinación de medidas para apalejar los efectos de la crisis.

Una pirámide de deudas que descansaba sobre préstamos hipotecarios de alto riesgo comenzó a derrumbarse en el verano de 2007. Un año después, las bolsas de valores del mundo han caído casi 40 % y el sistema financiero internacional está en la crisis más grave desde la Gran Depresión de 1929. No se puede determinar con precisión el monto de las pérdidas que la implosión financiera ha provocado pero se estima que ya rebasó los 500 mil millones dólares.

La crisis financiera del 2008 es consecuencia de la conjunción de tres factores:

- La disminución de las tasas de interés en EUA y en buena parte de los países desarrollados, ocurrida durante 2001 y 2003 que acabó estimulando el otorgamiento de un gran número de hipotecas;

- Una estructura de incentivos en las instituciones financieras especializadas que premiaba el otorgamiento de hipotecas de alto riesgo y de hipotecas a tasa variable, en vez de premiar la prudencia y la solidez de la inversión; y
- La falta de regulación del mercado de derivados financieros en EUA que propició apalancamientos imprudentes.

La dimensión del problema está siendo sobreestimada por la opacidad de los mercados de derivados financieros, y también los mercados están tocando fondo; pero los efectos de esta profunda crisis seguirán sintiéndose en el corto y mediano plazo.

Para el 2012 la recuperación de la crisis financiera mundial sigue siendo frágil. Entre los riesgos que aún afectan la salud de la economía están el alto desempleo, el endeudamiento y el bajo crecimiento en los países desarrollados y la falta de acceso al financiamiento entre las naciones en desarrollo. (Anexo N° 6)

Por crisis económica de 2008 a 2012 se conoce a la crisis económica mundial que comenzó ese año, y originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. La crisis iniciada en el 2008 ha sido señalada

por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados», ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.²⁰


El agravamiento de la crisis de deuda que sufren varios países de la zona euro llevará a Europa a entrar en recesión durante 2012. (Anexo N°7)

El Ecuador no es la excepción, la crisis mundial ha golpeado en el presupuesto del país. Para definir el presupuesto del año 2012 se debe tomar en cuenta la crisis, ya que existen fuertes riesgo de que “ la frágil recuperación” de la economía mundial “descarrile” y los principales problemas como la “deuda soberana en Europa” y la necesidad de “equilibrio fiscal” en Estados Unidos lleven a pérdidas considerables en el país. (Anexo N° 8)

El primer pilar vulnerable de la economía ecuatoriana es el petróleo. Para el 2012 la cotización del crudo se vio presionada al alza por las tensiones entre EE.UU. e Irán, como se puede ver en el gráfico.

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012. **Crisis económica de 2008-2012**

Gráfico N° 8: El sector externo



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

El sector externo

Variables	2011 (e)	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)
C. SECTOR EXTERNO				
En millones de USD				
Balanza Comercial (comercio registrado)	-658	-107	905	731
Petrolera	5995	6709	7755	6867
EXPORTACIONES PETROLERAS	9727	10701	11865	11270
PETROLEO CRUDO				
Valor (millones de USD FOB)	9210	10402	11349	10612
Volumen (millones de barriles)	125.6	136.7	146.5	134.9
Precio unitario (USD por barril)	73.3	76.1	77.5	78.7
DERIVADOS DE PETROLEO				
Valor (millones de USD FOB)	517	299	515	657
Volumen (millones de barriles)	7.5	4	7	9
Precio unitario (USD por barril)	69.1	71	75	76
IMPORTACIONES PETROLERAS (millones de USD FOB)	3732	3992	4110	4403
No Petrolera	-6653	-6817	-6849	-6136
Exportaciones No Petroleras (millones de USD FOB) CAE	8383	9321	10469	12330
Exportaciones Tradicionales (millones de USD FOB)	3963	3974	4087	4244
Exportaciones No Tradicionales (millones de USD FOB)	4421	5347	6382	8086
Importaciones No Petroleras (millones de USD FOB)	15036	16138	17318	18466
Bienes de Consumo (millones de USD FOB) 2/	4027	4235	4429	4629
Materias Primas (millones de USD FOB)	6021	6334	6656	6975
Bienes de Capital (millones de USD FOB)	4897	5471	6133	6762
Diversos (millones de USD FOB)	91	98	100	100

Fuente: Banco Central del Ecuador

El segundo ingreso que bajó fue las remesas provenientes de países de Europa así como de estados Unidos.

El Banco Central del Ecuador informó que durante el primer trimestre de 2011 el flujo de remesas provenientes de España, Estados Unidos de América e Italia descendió a USD 550.1 millones, 1.6% inferior al presentado en el cuarto trimestre de 2010 (USD 559.0 millones) y mayor en 6.6% comparado con el primer trimestre de 2010 (USD 515.9 millones).

Gráfico N° 9: Flujo de Remesas Enviadas por los Migrantes Ecuatorianos



Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/remesas-se-recuperan-pero-incertidumbre-continua-477846.html>

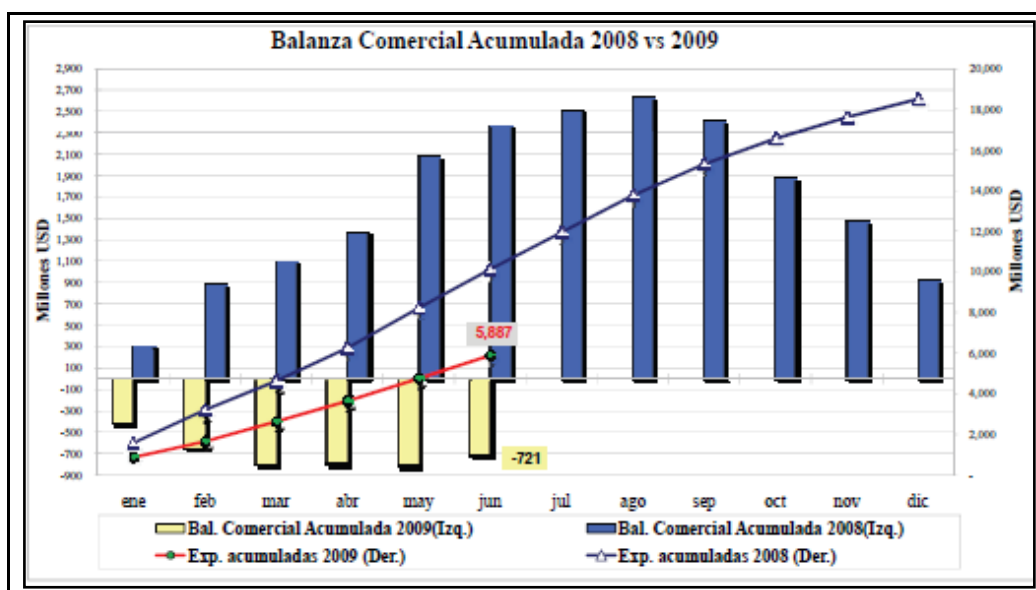
El tercer aspecto importante en la economía es la balanza comercial, es decir, es la diferencia entre exportaciones e importaciones, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo. Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a un país.

En el caso del Ecuador las importaciones son mayores que las exportaciones, la balanza comercial está gravemente afectada, se importa más productos de lo que el país exporta, se disminuye mano de obra, las industrias van cerrando y la materia prima son más costosas en el mercado nacional hay un déficit comercial en el país.

El déficit comercial es de US\$175.4 millones en enero del 2011; esto, debido a que las exportaciones llegaron a US\$1,548.8 millones, mientras que las Importaciones ascendieron a US\$1,724.2 millones. Las primeras (las Exportaciones), en el periodo de análisis, presentaron una reducción de 9,2%

frente al rubro de diciembre del 2010; no así, frente al rubro de enero del 2010, donde las ventas externas registraron un comportamiento contrario, anotando un crecimiento de 16,1%,

Gráfico N° 10: Balanza comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

La Economía en el Ecuador es poco alentadora, las finanzas públicas no están bien por el crecimiento estatal sin predicción y control, el control del gobierno sobre la economía ha hecho retroceder en el ámbito de la descentralización, el gasto público ilimitado hace que genere desequilibrios económicos y fiscales. Los desajustes de las cuentas públicas hace que la pobreza no se reduzca, el incremento de impuestos y la repatriación de capitales solo produce que aumente la desinversión de la actividad privada generando un crecimiento y desempleo.

El actual panorama económico del Ecuador no proyecta la seguridad necesaria para atraer la inversión suficiente que garantice la estabilidad del modelo de dolarización, la actual política económica evidencia que el gasto fiscal no es sostenible, se revelan escasas cifras y dan cada vez menos detalles

Las variaciones que ha experimentado el riesgo país durante el primer mes del año ha sido significativa, registrando una variación considerable, empezando con 846 a inicios del mes, y finalizando con 808 puntos, es decir el Ecuador es un país de alto riesgo para la atracción de la Inversión extranjera.

Gráfico N° 11: Riesgo país Ecuador

FECHA	VALOR
Enero-20-2012	808.00
Enero-19-2012	808.00
Enero-18-2012	811.00
Enero-17-2012	813.00
Enero-16-2012	812.00
Enero-15-2012	812.00
Enero-14-2012	812.00
Enero-13-2012	812.00
Enero-12-2012	810.00
Enero-11-2012	795.00
Enero-10-2012	793.00
Enero-09-2012	792.00
Enero-08-2012	792.00
Enero-07-2012	792.00
Enero-06-2012	792.00
Enero-05-2012	791.00
Enero-04-2012	790.00
Enero-03-2012	790.00
Enero-02-2012	846.00
Enero-01-2012	846.00
Diciembre-31-2011	846.00
Diciembre-30-2011	846.00
Diciembre-29-2011	843.00
Diciembre-28-2011	840.00
Diciembre-27-2011	836.00
Diciembre-26-2011	835.00
Diciembre-25-2011	835.00
Diciembre-24-2011	835.00
Diciembre-23-2011	835.00
Diciembre-22-2011	840.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Otro de los indicadores económicos de importancia es la inflación, mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía y en un período de tiempo determinado. Los niveles de inflación en el Ecuador a diciembre de 2010 se ubicaron en el 3,33% , a diciembre del 2011 en 5,41% , y en enero de en 5,29%, existiendo una tendencia al alza, lo que hace pensar que el precio de los bienes de primera necesidad que conforman la canasta básica se encuentran subiendo en forma acelerada

Gráfico N° 12: Indicador de Inflación

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

- Factores Sociales

Las tasas de desempleo y subempleo disminuyeron al 5,1% y 44,2%, respectivamente en diciembre 2011, según informó el Instituto de Nacional de

Estadísticas y Censos (INEC) en su página web.²¹

El informe señala que las estadísticas de este año fueron mejores a las de diciembre de 2010, cuando la tasa de desempleo fue de 6,1% y la de subempleo se situó en 47,1%.

Asimismo, la fuente gubernamental indicó que Guayaquil es la ciudad con mayor desempleo con el 5,9%, seguida de Machala con el 4,6%, Quito (4,3%), Cuenca (3,9%) y Ambato (2,3%).

Sin embargo, los empleos en el sector privado han mostrado un estancamiento ya que la inversión privada ha sido deficitaria y dijo que aún se desconoce el por qué las estadísticas del Gobierno señalan que la Población Económicamente Activa (PEA), es decir, las personas que puede trabajar, no ha crecido y ha mostrado un estancamiento

La estabilidad laboral de los ecuatorianos que, aún no está garantizada; el mismo gobierno ha incrementado plazas de trabajo en el sector público creando nuevas entidades estatales, al personal que presta sus servicios los contrata bajo la modalidad de contrato ocasional con un tiempo de duración de 6 meses hasta 12 meses dentro del año fiscal, sin garantizar estabilidad alguna ya que dichos contratos se los puede dar por terminados por cualquiera de las partes sin previo aviso, en el sector privado las empresas pueden contratar bajo la modalidad de servicios profesionales y contratos eventuales, sin relación laboral, prestando

²¹<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/desempleo-5-1-y-subempleo-44-2-528705.html> **Desempleo y subempleo Ecuador.**

servicios de: contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros.

Esto puede desembocar en una crisis social, los empleados seguirán exentos de percibir una mejor remuneración, estabilidad y beneficios sociales que por ley les corresponden.

La declaración del Ecuador de fronteras abiertas ha hecho que aumente la migración de ciertos grupos de personas que residen en otros países, este es el caso de la comunidad cubana que está creciendo en el Ecuador, esto puede endurecer más las políticas de migración de los países del primer mundo a los ecuatorianos.²²

También este problema repercute en el ámbito laboral, ya que las pocas fuentes de empleo que tiene el país se ve copado por migrantes (cubanos, colombianos, peruanos), los mismos que trabajan por menos del salario básico establecido (servicios profesionales), produciendo así más desempleo para los ecuatorianos a nivel nacional. La informalidad de la profesión aumenta la competencia del mercado, con precios fluctuantes que brindan mayor inestabilidad, la facilidad de encontrar diseñadores a bajos costos.

Ante la creciente competencia Lápis y Papel está tomando medidas preventivas como son la diversificación de su cartera de clientes y de servicios, tomando en cuenta que las necesidades del cliente van dirigidos a soluciones integrales de

²² ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cubanos-arriban-sin-control-350023.html>].

diseño y comunicación.

- **Factores tecnológicos**

La Industria del sector no se ha quedado rezagado del avance tecnológico, en el mercado existen maquinas que posibilitan un aumento en el potencial creativo (otros factores, como el control del tiempo lo disminuyen), y aumentan la productividad al acelerar procesos de producción. Ahora el diseñador tiene el control completo sobre el proceso. Conceptualiza directamente sobre la máquina (ya no boceta), define color y posiciona imágenes en alta definición. Tiene la posibilidad de editar y retocar las imágenes como las quiere y, si al director no le gusta la propuesta, hacer cambios mucho más rápido. Al taller gráfico se envía un archivo digital (por red o en un Cd), que ellos solamente tienen que plasmar en pruebas digitales para revisión y aprobación de la parte editorial. Es decir que los procesos y las herramientas tienen tendencia a “virtualizarse” cada vez más.

Comparación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

Con el objeto de analizar el impacto de estos factores en el entorno y desempeño de la empresa, es necesario evaluarlos como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla N° 2 : Macro Entorno de Lápiz y Papel

Variables	Factores	Premisas/ Tendencias	Nivel de Impacto	Oportunidad	Amenaza
Sociales	Competencia	Creación de nuevas empresas con prestación de servicios de comunicación y diseño.	Medio		X
	Productos sustitutos	Imprentas, diseñadores, empresas de publicidad.	Medio		X
	Empleo	Disminución de fuentes de trabajo, por factores económicos	Medio		X
Económicas	Recesión Mundial	Disminución del poder adquisitivo por incremento de la inflación	Medio		X
	Mercados emergentes	Incrementar el segmento de mercado	Alto	X	
	Recesión Económica	Falta de liquidez en el mercado nacional, riesgo país alto	Alto		X
Políticas	Políticas Arancelarias	Apertura de mercados mundiales (globalización).	Medio	X	
	Tratados de comercio	Ampliación del mercado	Medio	X	
	Estabilidad Jurídica	No es un país que ofrece seguridad al inversionista	Medio		X
	Presupuesto general del estado.	Hubo un aumento en el presupuesto a publicidad.	Medio	X	
Tecnológicas	Creación de nuevas tecnologías	Desarrollos tecnológicos constantes.	Alto	X	
	Cambios en empresas privadas.	Dirección al talento humano	Alto	X	

Fuente: Lápiz y Papel**Elaborado por:** Gabriela Chávez

3.1.2 MICRO ENTORNO

Metodología utilizada

El micro entorno son fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer al cliente, a la propia empresa, los suministradores, los intermediarios, los clientes, la competencia . Determina el nivel de atraktividad del sector al que pertenece la organización, desarrolla un FODA, es decir, distinguir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dado las variables

con las que juega la empresa son levemente controlables y a la vez levemente incontrolables.

El diseño gráfico en el Ecuador

En recorrido histórico de la economía ecuatoriana se puede apreciar que el sector de servicios presenta un incremento sostenido por lo que se prevé que este sector continúe en ascenso, haciendo que específicamente el sector de la publicidad se vea beneficiado con dicho crecimiento. Actualmente, aunque las condiciones económicas son diversas, la tendencia al crecimiento del sector servicios es similar.²³

Sobre el sector de diseño, no se puede obtener datos específicos y tampoco cifras estadísticas, que hayan permitido procesar información sobre la participación de este servicio en la economía ecuatoriana.

Las cifras del sector publicitario, incluyen al diseño como parte del sector, pero no existe un nivel de desglose que permita determinar cuál es el aporte real de los servicios de diseño al sector publicitario, en cuanto a valor o tipo de servicio.

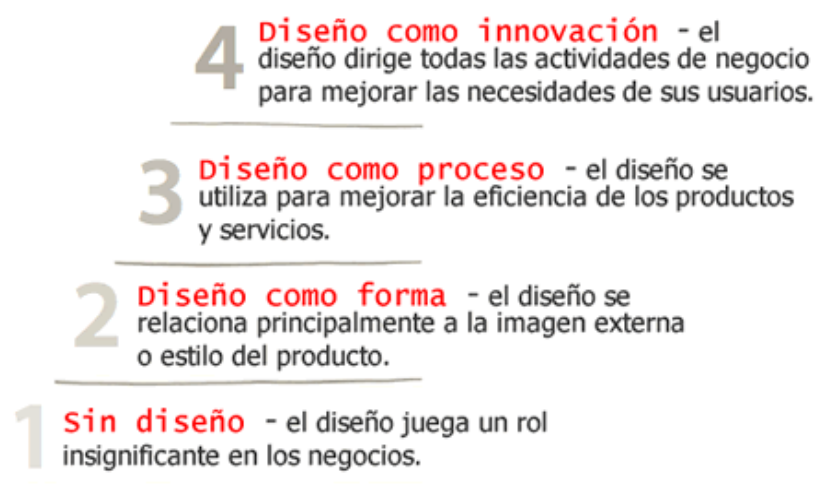
“La industria de diseño en Ecuador no tiene información sistematizada y tampoco cuenta con estadísticas o indicadores independientes, que puedan demostrar su nivel de desarrollo, tamaño del negocio y su evolución en el tiempo.”²⁴

²³ <http://www.uide.edu.ec/2009/FACULTADES-Y-ESCUELAS/carreras.php?carreraID=13&facultadID=4>

²⁴ C. GUILLÉN. **Estudio de Mercado Servicios de Publicidad y Diseño en el Ecuador**. Pg 57

El diseño gráfico debe lograr tener una importancia suficiente en los proceso de toda empresa mediana o grande ya que el diseño significa:

Gráfico N° 13: Ejemplo importancia diseño gráfico en las empresas



Fuente: <http://albertolacalle.com/disenio/escalera.htm>. **Estrategia y diseño.**

Competencia

Aunque no exista un registro sobre las empresas de diseño constituidas en el Ecuador, es claro que existe una gran variedad de estudios de diseño gráfico así como profesionales del diseño que trabajan freelance y demás imprentas que dentro de su nómina se encuentran diseñadores gráficos que le añaden valor a los servicios que prestan.

La competitividad existente es cada vez más grande, en donde en muchas ocasiones el precio es el determinante en las decisiones de los clientes.

La mayor competencia actual según los accionistas de Lápiz y Papel se encuentran en las empresas de publicidad, quienes ofrecen servicios integrales desde conceptualización hasta estrategias comerciales y de medios publicitarios.

En Ecuador existen alrededor de 100 agencias de publicidad, según el presidente de la Asociación de Agencias de Publicidad, Francisco Solá. Sin embargo, únicamente 34 están afiliadas al gremio. Estas se encuentran concentradas en Quito y Guayaquil. También las escuelas y facultades se hallan distribuidas en estas ciudades.

Sobre la competencia entre las agencias, cree que algunas veces el mercado es muy maduro y otras es inconsecuente. "El talento es el que debe mandar, pero infelizmente muchas veces no pasa eso aquí".²⁵

Entre las grandes agencias de publicidad en el Ecuador están las siguientes:²⁶

NORLOP THOMPSON

McCANN ERICKSON

VERITAS-OGILVY

FCB/ARTE FILME

ANDINA/BBDO

DeMARURI/GREY

PUBLICITAS/S&S

²⁵ <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema13.htm>

²⁶ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-grandes-agencias-de-publicidad-en-ecuador-facturacion-22668.html>

QUALITAT/LINTAS

RIVAS HERRERA/Y&R

CITRA/DDB NEDHAM

Valor Agregado

Lápiz y Papel ha identificado como valor agregado el brindar a sus clientes soluciones integrales de diseño y comunicación, con un servicio de calidad y a precios competitivos.

Comparación de los factores del Microentorno

Con el objeto de analizar el impacto de estos factores en el entorno y desempeño de la empresa, es necesario evaluarlos:

Tabla N° 3 : Micro Entorno de Lápiz y Papel

Factor crítico		Situación actual	Tendencia	Oportunidad	Amenaza
Competencia – Sustitutos	Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?	Diseñadores independientes, imprentas, agencias de publicidad.	Se mantienen los competidores actuales	--	Entrada de nuevos competidores
	Existen otros competidores potenciales? Cuáles?	Empresas de comunicación integral.	Abarcando el mercado de la comunicación.	Implementación de nuevos servicios de comunicación.	Creación de mercados emergentes
	Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	Existen pocas barreras de ingreso.	--	--	Ingreso de nuevos competidores
Propuesta de Valor	Cuál es la propuesta de Valor de la Organización?	Soluciones integrales de comunicación, precios competitivos.	Expandirse.	Ampliar cartera de servicios.	--
	Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?	Bajos costos.	Se mantiene	--	Liderazgo en precio
Portafolio – Cliente	Cuáles son los principales clientes de la organización?	Empresas públicas en su mayoría.	Expandirse.	Ampliar cartera de clientes	--
	Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la organización?	Servicios de diseño gráfico.	Aumentar cartera de servicios.	Generar nuevos servicios.	--
	Por qué los clientes utilizan estos servicios?	Transmitir mensajes.	Expandirse.	Ampliar cartera de servicios.	--
	Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	Innovación, soluciones gráficas.	Expandirse	Implementación de servicios integrales de comunicación	--
	Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	Bueno	Mejorar la percepción actual	--	--
	Cuál es el poder de negociación de los clientes?	Medio / bajo	Depende de presupuestos definidos.	--	--
Cifras de la empresa y el sector	Cuáles son los valores actuales y de los últimos años de los ingresos de la institución?	Crecientes	Incremento	Mayor rentabilidad	--
	Cuál es el número de usuarios de los últimos años?	En aumento	Incrementa	Captación de mercado	--
	Cuál ha sido la evolución de los resultados financieros?	Creciente	Se mantiene	--	--
	Cuál ha sido la evolución de la percepción de las empresas que requieren el servicio?	Percepción buena, en algunos sectores desconocimiento	Mejorar la percepción actual/ posicionamiento	--	--
	Potencial de crecimiento de la organización	Creciente	Aumentar portafolio de servicios.	Generar nuevos servicios para el sector público y privado.	--
Proveedores	Cuáles son los principales proveedores de la organización?	Imprentas	Se mantiene	Alianzas con varios proveedores/ nuevas relaciones comerciales.	--
	Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	Medio	Se mantiene	Alianzas con varios proveedores/ nuevas relaciones comerciales.	--
Factores críticos de éxito	Cuáles son los factores clave para el éxito de la organización?	Innovación, creación de estrategias.	En desarrollo	Generar nuevos servicios para el sector público y privado.	--
	Cuáles son los factores claves para el desarrollo del sector?	Calidad, innovación, costos	Sostenible	--	--

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Con las tablas obtenidas en el análisis del macro y micro entorno, se realiza un cuadro que resume las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización.

Tabla N° 4 : Análisis FODA de Lápiz y Pape

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano valioso - Experiencia - Ilustración - Sensibilidad en el diseño - Infraestructura adecuada - Sinergia y trabajo en equipo - Buenas relaciones con clientes, proveedores y colaboradores - Procesos innovadores - Disponibilidad al cambio - Comunicación interna - Estructura organizativa flexible - Cuenta con una cartera de clientes ya establecida. - Pocos niveles jerárquicos que facilita la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento en el Presupuesto General del Estado para el sector de la publicidad. - Aumento de la inversión social por parte del Gobierno - Mercado creciente - Pocas empresas dedicadas a brindar servicios integrales de comunicación, diseño e ilustración sensible. - Empresas grandes que buscan soluciones en la comunicación interna - Existen pocas agencias que se comprometen a entregar resultados claros, medibles y cuantificables. - Generar nuevos servicios para el sector privado. - Alianzas con varios proveedores - Desarrollo de Relaciones Públicas en eventos y seminarios - Introducción para reconocimientos internacionales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con indicadores de gestión -No existen manuales administrativos ni de procedimientos - Proceso de Ilustración recae en una sola persona - Página WEB desactualizada - Falta de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades - No existen perfiles de puestos para cada función. - Estructura cultural poco definida en cuanto a misión, visión, objetivos y poco conocimiento de sus colaboradores. - Existen departamentos que dependen de otros que no están bien definidos - Problema en cuanto a las actividades y tareas que se realizan en cada departamento. - Manejo de cronogramas de trabajo - Seguimiento post venta 	<ul style="list-style-type: none"> -Tendencias a acudir a profesionales informales - Estudios de Diseño con servicios similares - Bajos costos de la competencia - La idea preconcebida que una empresa de diseño solo realiza piezas gráficas más que estrategias de comunicación. - Poco personal activo en la empresa - Instituciones públicas que deben cumplir con procesos de contratación de menores cuantías. - Hay poco nivel de transparencia en las licitaciones en Ecuador, muchas de ellas ya se encuentran arregladas. - Empresas que por falta de capital no destinen o disminuyan sus recursos destinados a comunicación interna. - Crisis económica - Inestabilidad política y social

uente: Lápiz y Papel / **Elaborado por:** Gabriela Chávez

Tabla N° 5: Cruce Entre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Capital humano valioso	D1	La empresa no cuenta con una planificación estratégica.
EMPRESA LAPIZ Y PAPEL		F2	Sinergia y trabajo en equipo	D2	No existen manuales administrativos ni de procedimientos
		F3	Buen flujo de información entre los empleados.	D3	Proceso de Ilustración recae en una sola persona
		F4	Buenas relaciones con clientes, proveedores y colaboradores	D4	Página WEB desactualizada
		F5	Estructura organizativa flexible	D5	Estructura cultural poco definida en cuanto a misión, visión, objetivos y poco conocimiento de sus colaboradores..
		F6	Procesos innovadores	D6	No existe un manejo real de los cronogramas de trabajo
		F7	Sensibilidad en el diseño	D7	Existen departamentos que dependen de otros que no están bien definidos
		F8	Atención oportuna al cliente.		
		F9	Facilidades de infraestructura.		
Oportunidades	O1	Aumento en el Presupuesto General del Estado para el sector público y la publicidad y la inversión social	F4, F5, F6, F7, F8, F9: Con buenas relaciones con clientes, proveedores y colaboradores, una estructura organizativa flexible que se ajuste a las necesidades del cliente, en este caso el sector público, procesos innovadores, sensibilidad en el diseño, atención oportuna y facilidades de infraestructura, se logra participar en este segmento del mercado.	D4, D6: con un correcto manejo de la página web el visitante podrá constatar la experiencia que tiene la empresa en proyectos sociales, además de un adecuado manejo del tiempo se podrá cumplir con los plazos establecidos por las instituciones públicas.	
	O2	Pocas empresas dedicadas a brindar servicios integrales de comunicación, diseño e ilustración sensible.	F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9: Con Sinergia y trabajo en equipo, buenas relaciones con clientes, proveedores y colaboradores, una estructura organizativa flexible que se ajuste a las necesidades del cliente, procesos innovadores, sensibilidad en el diseño, atención oportuna y facilidades de infraestructura se logra apertura del mercado dirigido a empresas que buscan soluciones integrales de comunicación y diseño.	D2, D3, D4, D6, D7: En base a un desarrollo de manual de funciones y procedimientos, así como el adecuado uso del tiempo, además del desarrollo de las habilidades de ilustración en el persona para no caer en dependencias así como la correcta departamentalización ayudará a que el cliente note las diferencias entre las demás empresas que tienen este tipo de servicio poco definido con el que brinda la empresa.	
	O3	Empresas grandes que buscan soluciones en la comunicación interna	F1, F2, F5, F6, F7, F8, F9: A través Capital humano valioso que aporte ideas positivas a los proyectos con sinergia entre el grupo y la empresa contratante, estructura flexible, procesos innovadores, sensibilidad en el diseño, atención oportuna y facilidades de infraestructura se logra la satisfacción al cliente y cubrir sus cambiantes necesidades.	D1, D2, D3, D6, D7: con una adecuada planificación estratégica, un correcto manejo de la página y demás procesos se logra la satisfacción al cliente y cubrir sus cambiantes necesidades	
	O4	Generar nuevos servicios innovadores orientados al sector público y privado	F4, F5, F6, F8: Gracias a las buenas relaciones con los clientes actuales y anteriores, estructura organizativa flexible, procesos innovadores, y la atención oportuna al cliente se pueden desarrollar nuevos servicios orientados al sector público y privado, optimizando recursos.	D2, D6, D7: la empresa debe optimizar sus recursos y ser capaz de tener una estructura y procesos que soporten la apertura de nuevos mercados.	
	O5	Introducción	F1, F4, F7: El capital humano, las buenas		

		ón para reconocimientos internacionales	relaciones y la sensibilidad en el diseño son elementos claves para que la empresa gane prestigio y buena imagen al participar en concursos internacionales que aportarán en el portafolio de la empresa.	
	O6	Desarrollo de Relaciones Públicas en eventos y seminarios	F1, F4: el capital humano su experiencia, y las buenas relaciones son fundamentales al momento del desarrollo de relaciones públicas que conllevan a potenciales clientes.	
	O7	Servicios y productos comunicacionales de alta calidad	F2, F4, F8: las buenas relaciones con proveedores, así como la sinergia del equipo y la oportuna atención al cliente brindará servicios y productos de alta calidad que marcarán un diferencial en el mercado.	D1, D2, D7: la empresa debe plantear estrategias a seguir brindando un servicio de calidad y atención al cliente donde existan departamentos que realicen su trabajo eficientemente sacando productos comunicacionales que funcionen.
	O8	Mayor rentabilidad	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 F8, F9: La empresa genera mayor rentabilidad cuando el conjunto de actividades funciona de manera correcta y alineada con la misión y visión de la empresa, optimizando recursos.	D2: Con una mayor rentabilidad, es posible asignar presupuestos para nuevas inversiones
	O9	Alianzas con varios proveedores	F2, F3, F4, F9: la sinergia del trabajo en equipo así como el correcto flujo de información, las buenas relaciones con los proveedores, y las facilidades de infraestructura permite crear alianzas comerciales con los proveedores ampliando la línea de servicios, brindando productos y servicios audiovisuales de alta calidad.	D4: la página deberá contar con los servicios que previamente se han tenido acuerdos comerciales con los proveedores, brindando varias opciones y soluciones completas de comunicación audiovisual.
Amenazas	A1	Tendencias a acudir a profesionales informales	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9: contando con capital humano valioso, con una adecuada sinergia de trabajo en equipo, un correcto sistema de información creará buenas relaciones con el cliente, además que una estructura organizativa flexible los procesos innovadores, la atención al cliente y la infraestructura contrarrestarán las preferencias de cliente por los profesionales informales y los bajos costos de la competencia.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7: con la implementación de un plan estratégico que englobe todos los aspectos de insumos y procesos, pg web actualizada, variedad de opciones de trazos de ilustración así como un buen manejo de tiempos y la adecuada departamentalización ayudarán a dar opciones al cliente que el profesional informal no le entrega así como enfrentar a la competencia con variables diferenciales.
	A2	Instituciones públicas que deben cumplir con procesos de contratación de menores cuantías.	F8, con la atención oportuna a estos clientes, tomando en consideración los procesos a seguir en este tipo de contrataciones se debe crear políticas de participación.	D1: en la planificación estratégica se deben considerar aspectos de contratación pública creando políticas de actuar para estos casos.
	A3	Poco personal activo en la empresa	F2, F3, F5, F9, la sinergia que existe en el trabajo de equipo, las buenas relaciones, el buen flujo de información, así como la estructura flexible que tiene la empresa y la facilidad de infraestructura ayuda a que el personal activo sobre lleve la carga de trabajo diario, destinando todo su tiempo a realizar trabajos productivos y de calidad.	D6: el correcto uso de cronogramas de trabajo ayuda a los empleados a organizar su tiempo de una mejor manera, liberando proyectos a tiempo.

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

3.2 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del entorno de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

Rivalidad entre competidores.- Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores.- Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos.- Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Poder de negociación de los proveedores.- Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores.

Poder de negociación de los consumidores.- Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores.

El clasificar estas fuerzas logra un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar

estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

3.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

- Gran cantidad de diseñadores gráficos con menores costos, pero no tienen el direccionamiento que Lápiz y Papel desea implementar.
- Diferenciación en el servicio, soluciones efectivas e integrales de comunicación, buen servicio al cliente, entrega a tiempo, servicio de asesoría.
- Innovación en servicio, soluciones comunicacionales.
- Estrategias para crear ventajas competitivas en el mercado.
- Afianzamiento de la imagen de marca, en donde el cliente actual o futuro perciba la credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar.
- Dirigir a la empresa al servicio de la comunicación interna en donde el mercado aún no se encuentra bien definido, satisfaciendo las actuales necesidades del cliente organizacional.

3.2.2 AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

- No existen barreras de entrada fuertes, nuevos competidores tienen facilidades de ingreso al mercado, Lápiz y Papel tiene que seguir brindando servicios de calidad a precios competitivos.
- En la actualidad no existen muchas empresas en el mercado ecuatoriano que brinden servicios integrales de comunicación y diseño, sin embargo al

desear ingresar algunas de las barreras de entrada serían la lealtad de clientes, y el capital requerido.

- Para contrarrestar el posible ingreso de nuevos competidores en el mercado Lápiz y Papel debe dirigirse a la obtención de conocimientos especializados, ampliando y afianzando su cartera de clientes.
- Creación del nuevo portafolio de servicios y diseño de estrategias de posicionamiento.
- Lápiz y Papel cuenta con diferenciación en su servicio, contando con una marca posicionada en el medio y con la lealtad de sus clientes, con muchos de los cuales ha venido trabajando por años.

3.2.3 AMENAZA DEL INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La existencia de empresas de diseño gráfico, profesionales del diseño, imprentas, publicistas y empresas constituidas a dar soluciones comunicacionales pueden constituirse en empresas q brindan servicios sustitutos, muchas veces sus bajos costos marcan un punto de referencia.

Se debe trabajar en la calidad del servicio, así como intangibles que agregan valor al servicio prestado, tomando en cuenta que los sustitos podrán llegar a limitar el potencial de la organización.

3.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Lápiz y Papel cuenta con los siguientes proveedores como (algunos manejados

mediante contrataciones ocasionales)

- Imprentas offset y laser.
- Fotógrafos.
- Comunicadores sociales.
- Planificadores de eventos.
- Ilustradores.
- Diseñadores gráficos.
- Implementación de pgs web.
- Señalética.
- Serigrafía.
- Proveedores de insumos.

Actualmente Lápiz y Papel no cuenta con una amplia base de datos de proveedores, haciendo que su poder de negociación sea alto.

Existe además resistencia a trabajar con nuevos proveedores, los actuales han trabajado por años, brindando servicios de calidad, aunque en ocasiones existe una fuerte dependencia en los tiempos de entrega y en ciertas condiciones limitantes por el hecho de no existir la variedad adecuada de proveedores.

Los plazos de pago son a crédito por lo general de 30 días, aunque en ocasiones se manejan anticipos, llevando a la empresa a financiar ciertos proyectos.

La empresa debe realizar nuevas bases de datos y crear una cultura de apertura

y diversificación en este aspecto, escogiendo los mejores proveedores tanto en calidad, precios, servicio, pre venta, post venta, formas de pago y tiempos.

Siempre debe mantenerse con los proveedores una política de ganar - ganar, es decir las relaciones deben ser buenas, ya que se debe tomar en cuenta que Lápiz y Papel es responsable ante el cliente de la calidad del producto final.

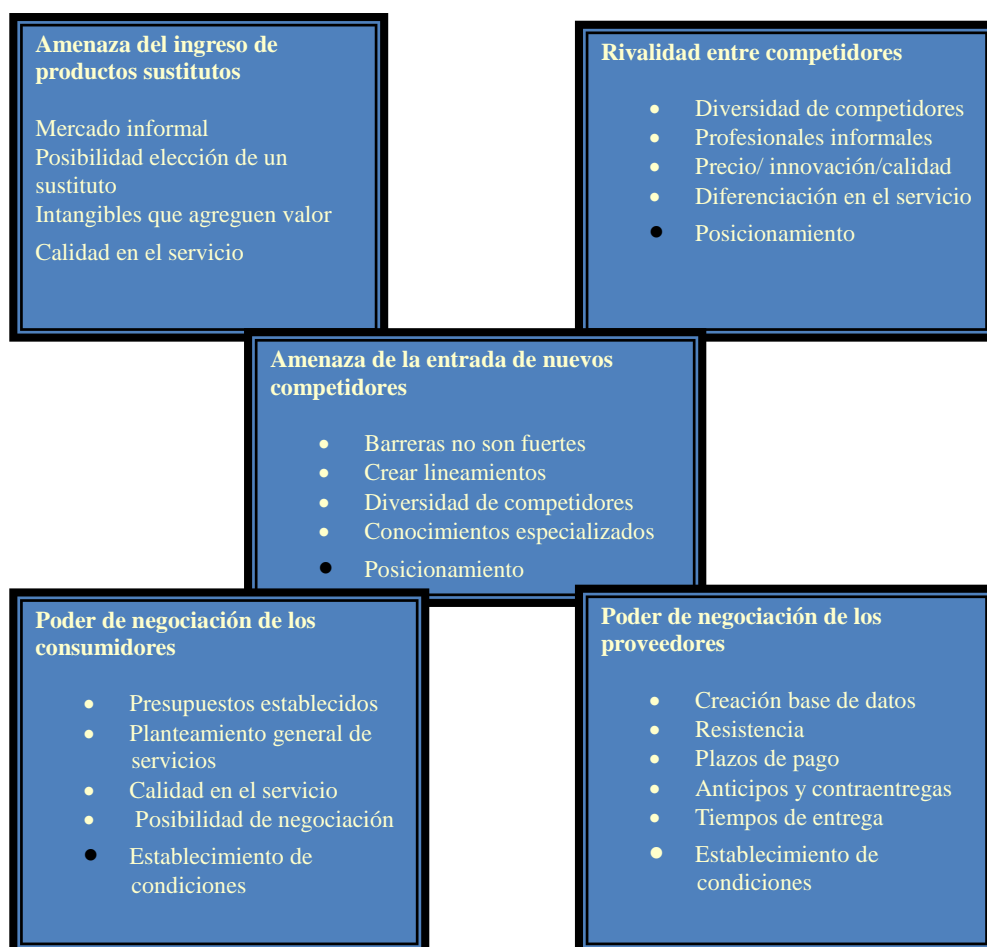
3.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El cliente principal son empresas del sector público y privado, el contacto se lo hace por lo general con el área de comunicación, marketing o personal encargado del proyecto, depende mucho del presupuesto asignado y del objetivo para el planteamiento de la conceptualización y realización de proyecto.

El poder de negociación del consumidor no es muy fuerte en este segmento del mercado, sin embargo las exigencias y necesidades del cliente son principales al momento de la venta del servicio de diseño.

Por lo general, Lápiz y Papel no maneja descuentos en la prestación de servicios, en pocas ocasiones se da este caso cuando el presupuesto asignado de la empresa ya es fijo y se encuentra por debajo del precio ofertado.

En ese caso la empresa considera la posibilidad de manejar descuentos cuando no afecta tanto al margen de utilidad ya destinado que es del 20 al 30%.

Tabla N° 6: Cinco Fuerzas de Porter Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

3.3 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.²⁷

²⁷ <http://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI-EFE>

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1.- Se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de investigación, se escoge un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.

2.- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3.- Se asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4.- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una

calificación ponderada.

5.- Finalmente, se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla N° 7 : Matriz EFE de Lápiz y Papel

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
1.- Aumento en el Presupuesto General del Estado para el sector de la publicidad.	0,06	2	0,12
2.- Mercado creciente	0,08	2	0,16
3.- Pocas empresas dedicadas a brindar servicios integrales de comunicación, diseño e ilustración sensible.	0,11	3	0,33
4.- Empresas grandes que buscan soluciones en la comunicación interna	0,15	4	0,6
5.-Generar nuevos servicios innovadores orientados al sector público y privado.	0,16	4	0,64
AMENAZAS			
1.-Tendencias a acudir a profesionales informales	0,08	2	0,16
2.- Bajos costos de la competencia	0,09	2	0,18
3.- Poco personal activo en la empresa	0,11	3	0,33
4.- Instituciones públicas que deben cumplir con procesos de contratación de menores cuantías.	0,06	1	0,06

5.- Empresas que por falta de capital no destinen o disminuyan sus recursos destinados a comunicación interna	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,78

Notas:

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.78 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Como se puede observar en la matriz el factor más importante que afecta a esta industria es la creación de nuevos servicios innovadores para el sector público y privado, como lo señala el peso de 0.16. La empresa está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.78 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.4 MATRIZ EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.²⁸

²⁸ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

El proceso para realizar la matriz es igual al que se realiza para la matriz EFE.

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una **debilidad mayor (calificación = 1)**, **una debilidad menor (calificación = 2)**, **una fuerza menor (calificación =3)** o **una fuerza mayor (calificación = 4)**. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Tabla N° 8 : Matriz EFI de Lápiz y Papel

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
1.- Capital humano valioso	0,06	4	0,24
2.-Sinergia y trabajo en equipo	0,09	4	0,36
3.- Buenas relaciones con clientes, proveedores y colaboradores	0,15	4	0,6
4.- Estructura organizativa flexible	0,11	3	0,33
5.-Procesos innovadores	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
1.-La empresa no cuenta con una planificación estratégica	0,11	1	0,11
2.- No existen manuales administrativos ni de procedimientos	0,11	1	0,11
3.- - Proceso de Ilustración recae en una sola persona	0,06	2	0,12
4.- Página WEB desactualizada	0,1	2	0,2

5.- Estructura cultural poco definida en cuanto a misión, visión, objetivos y poco conocimiento de sus colaboradores.	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,52

Nota:

- (1) debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- (2) El total ponderado de 2.52 está por arriba de la media de 2.50.

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Como se puede observar en la matriz las fuerzas más importantes de la empresa son su capital humano valioso, sinergia y trabajo en equipo y la buena relación con los clientes proveedores y colaboradores, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son que la empresa no cuenta con indicadores de gestión, no hay manuales de procedimientos, y existe una estructura cultural poco definida.

El total ponderado de 2.52 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está mínimamente por arriba de la media, por lo tanto se deberá trabajar en el plan estratégico de la organización.

3.5 DESARROLLO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

Desarrollo de misión

La misión debe inspirar cambio, perdurar en el tiempo, ser sencilla y comprensible, la misión es la razón de la existencia de la organización, está definida para permanecer en el tiempo, se debe cambiar en caso que pierda su sentido. Una definición de misión debe contener un número limitado de metas, visualizando las principales políticas y

valores de la organización.²⁹

Inspirar el Cambio: Una misión cambia rara vez, es por lo cual debe inspirar un gran cambio en la organización, Dado que la misión nunca puede ser realizada completamente, debe poner a la organización en movimiento, estimulado, el cambio y el crecimiento continuo.

Perdurar en el tiempo: La declaración de una misión debe ser escrita para durar en el tiempo, mientras que las estrategias cambian velozmente, la misión debe perdurar como la columna vertebral de la organización, sirviendo de marco para futuras decisiones.

Ser sencilla y comprensible: La misión debe ser escrita para que sea comprendida por todos en la organización, una misión efectiva es aquella que le llega a la gente en lo más profundo, los motiva y los moviliza para conseguir lo que la organización quiere.

Para el desarrollo de la Misión se utilizó la metodología de los cinco por qué, mediante una entrevista cuantitativa realizada a los accionistas de Lápiz y Papel.

¿Cuál es su negocio?

Diseñar, conceptualizar e ilustrar materiales comunicacionales a empresas del sector público y privado, brindar soporte y asesoría en técnicas eficaces de comunicación.

²⁹ http://www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/guia_planif.pdf

¿Por qué es eso importante?

Para satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y futuros.

¿Por qué es eso importante?

Para superar sus expectativas y necesidades de servicios de comunicación integral.

¿Por qué es eso importante?

Para alcanzar crecimiento en la empresa.

¿Por qué es eso importante?

Para que tanto clientes como empleados se beneficien.

¿Por qué es eso importante?

Para cumplir con el compromiso social de la empresa.

MISIÓN

Crear e integrar soluciones técnicas, eficaces y afectivas de comunicación a través del
Diseño e Ilustración sensible.

Desarrollo de valores

Son guías de pensamiento y acción que enmarcan y determinan los comportamientos
de las personas: ³⁰

³⁰ http://www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/guia_planif.pdf

Para el desarrollo de la visión es necesario establecer los valores de la empresa.

¿Cuáles son los valores actuales de la Organización?

Innovación, sensibilidad, trabajo en equipo, responsabilidad, vocación de servicio al cliente, motivación, calidad, ética, moral, justicia, lealtad.

¿Cuáles son los valores esperados en la organización?

Calidad, liderazgo, experiencia, compromiso social, búsqueda de la excelencia, trabajo en equipo, innovación, orientación a la acción, honestidad, gratitud.

¿Qué valores necesita la Organización que hoy no los tiene?

Experiencia, búsqueda de la excelencia, orientación a la acción, efectividad y eficiencia, progreso, capacitación, liderazgo.

Conductas asociadas a valores

Son principios que inspiran la gestión y la rectitud de los actos de las personas que integran la institución, son los pilares fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional.

Ética y Moral: El valor más importante de la empresa es la ética y moral en todas sus actividades, para todos los empleados los intereses de la empresa prevalecerán sobre los intereses personales, mientras no se contradigan principios morales, sociales y legales, ni pongan en peligro la integridad física del individuo o sus compañeros de trabajo.

Justicia y lealtad: Actuar de acuerdo con las leyes y reglamentos, así como mantener lazos de lealtad con la empresa, creando confianza en los clientes, y compromiso de los colaboradores que laboran en la misma.

Compromiso Social: La empresa como miembro de la sociedad, cumplirá con la responsabilidad de contribuir, en la medida de sus capacidades, al desarrollo de la sociedad, del país y al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

Progreso: Los colaboradores que laboran en la empresa, constantemente enfrentarán problemas de distinta índole de acuerdo a las diferentes líneas de servicio, requiriendo soluciones inmediatas; es así que siempre deberán tener y mantener un espíritu de pro actividad y lucha para salir de los problemas, los cuales permitirán mejorar la confianza y la seguridad en la empresa, que por ende repercute en el mejoramiento de la imagen empresarial.

Innovación: Al encontrarse el sector del diseño y la comunicación interna en constante crecimiento y desarrollo de nuevas tendencias, sus colaboradores tendrán que constantemente adaptarse y adecuarse a estas. Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el desarrollo

Gratitud: Gratitud a la empresa que les permite desarrollarse profesionalmente, que les brinda beneficios y reconocimientos por su labor, así como también le permite participar en forma activa en el desarrollo del país y de la empresa.

Vocación de servicio: El mercado objetivo al cual está dirigido, es un cliente de altas expectativas por todas las características sociales, culturales y económicas que poseen; razón por la cual los colaboradores tendrán que siempre mantener un trato cortés y personalizado en sus acciones y decisiones, ya que estos a su vez vienen a ser líderes de opinión de todos los potenciales clientes.

Trabajo en equipo: Estimula el entusiasmo para la realización de las tareas encomendadas.

Motivación: Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Capacitación: Vinculación y concienciación cultural, moral y conductual.

Búsqueda de la excelencia: Ser los mejores en cada una de sus ramas.

Orientación a la acción: Convertir en hechos las palabras.

Calidad: Cumplir con los requerimientos de los clientes.

Honestidad: Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de los actos.

Liderazgo: Apoyar a los compañeros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Efectividad y eficiencia: Desempeño de las funciones con profesionalismo, independencia, disciplina, oportunidad y diligencia.

Desarrollo de visión

Es el sueño de los empresarios de cómo estará la organización en un determinado tiempo, la visión debe ser concisa y concreta, es consistente con la misión y los valores de la organización, verificando el cumplimiento y sobre todo debe ser alcanzable e inspirar el cambio.

VISIÓN

En 5 años Lápiz y Papel busca ser una empresa de excelencia y reconocimiento local y regional, que desarrolla eficazmente el Diseño y la Comunicación de una forma integral, reconocida a nivel nacional por sus empleados, clientes, competidores y proveedores logrando lealtad hacia la empresa; utilizando herramientas como la iniciativa constante, el trabajo en equipo, así como su capacidad para ser proactivos al cambio de manera que se puedan crear oportunidades.

3.6 Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera

alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico se está hablando de un resultado que se quiere alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la Misión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

“Los Objetivos Estratégicos deben ser, siempre Cuantificables, Realizables en cantidad y calidad, Comprensibles, Estimulantes, Coherentes y escritos en forma jerárquica “preferentemente.”³¹

Entre los Objetivos Estratégicos para Lápiz y Papel se encuentran:

Financiero

Reúne aquellos objetivos estratégicos referidos al actuar financiero y a la gestión presupuestaria de la empresa, es decir se refiere a la eficiencia en la utilización de los recursos que dispone Lápiz y Papel para cumplir sus metas, asociada con las directrices de ingresos y gastos.

³¹ http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_52.pdf. **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Tabla N°9: Objetivos Estratégicos Financieros de Lápiz y Papel

<p style="text-align: center;"><u>FINANCIERO</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad • Incrementar las ventas • Mantener la rotación de cuentas por cobrar, cobro 30 días. • Mantener la liquidez de la empresa • Aumentar el nivel de inversiones • Reducir gastos de suministros y servicios básicos
---	--

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Cliente

Se refiere principalmente a la satisfacción de los clientes con los procesos que la empresa realiza para entregar sus productos y servicios.

Tabla N°10: Objetivos Estratégicos de clientes de Lápiz y Papel

<p style="text-align: center;"><u>CLIENTE</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un nivel de satisfacción de sus clientes externos superior al 90%. ▪ Realizar seguimientos post venta ▪ Desarrollar nuevos clientes. ▪ Diversificación de cartera de servicios. ▪ Elaborar matriz de seguimiento de proyectos a fin de dar cumplimiento con fechas.
--	--

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Procesos

Incluye aquellos objetivos que permiten crear valor en los productos y/o servicios que Lappel pone a disposición de la comunidad y de sus clientes, procurando tomar decisiones estratégicas que busquen la integración al interior de la empresa así como con el exterior.

Tabla N°11: Objetivos Estratégicos de procesos de Lápiz y Papel

<p>PROCESOS</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de diseño en ilustración. • Capacitar al personal en Comunicación Organizacional e Interna. • Definir manuales administrativos y de procedimientos. • Realizar un análisis actual de indicadores de gestión. • Crear una base de datos de ilustradores, comunicadores, publicistas y demás futuros colaboradores fijos o freelance. • Crear relaciones comerciales estrechas con proveedores y colaboradores
------------------------	--

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva buscan el crecimiento y desarrollo de las personas que forman parte de la empresa, y al mismo tiempo da una concepción de renovación tecnológica e infraestructura acorde con los requerimientos del entorno.

Tabla N°12: Objetivos Estratégicos de aprendizaje y crecimiento de Lápiz y Papel

<p style="text-align: center;"><u>APRENDIZAJE Y</u></p> <p style="text-align: center;"><u>CRECIMIENTO</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa. • Establecer las condiciones para contar con un equipo de trabajo comprometido y motivado con la empresa, que cuente con las competencias laborales necesarias para un alto desempeño. • Definir e implementar políticas y procedimientos para la selección y reclutamiento, contratación, promoción, evaluación, remuneraciones, desarrollo y desvinculación de las personas que trabajan en Lápiz y Papel. • Mantener los sistemas tecnológicos actualizados y crear las capacidades para generar información oportuna, pertinente y veraz que permita mejorar la entrega de los servicios a nivel interno y externo. • Establecer un plan de formación a largo plazo orientado a cumplir los objetivos de la empresa. • Desarrollar presentaciones atractivas para nuevos servicios y nuevos clientes. • Cumplir con el plan de Relaciones Públicas. • Capacitar al personal sobre los nuevos servicios a implementarse. • Participar en concursos internacionales para ser incluidos en la hoja de vida de Lápiz y Papel.
---	---

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

3.7 DESARROLLO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Después de realizar el análisis del entorno de la empresa se definieron los siguientes lineamientos estratégicos como base para la determinación de estrategias:

Tabla N°13: Lineamientos estratégicos de Lápiz y Papel

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	
	Personal competente
	Brindando al personal una adecuada inducción y capacitación, se obtiene un desarrollo constante y las habilidades necesarias para aceptar los nuevos retos y responsabilidades.
	Implementación de manuales y procedimientos
	Enfocarse en el desarrollo de manuales de funciones y procesos generará una estructura sólida en la organización para optimizar recursos.
	Productos y servicios de alta calidad
	Al obtener productos de alta calidad y durabilidad y servicios que superen las expectativas del cliente se logra ampliar el mercado, generando de esta manera mayor rentabilidad.
	Creación de nuevos servicios
	Para captar mayor mercado, es necesaria la creación de nuevos servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales y futuros.
	Precios competitivos
	Brindando productos de alta calidad, mediante convenios con proveedores, con precios competitivos en el servicio y en el producto final, se obtiene un mayor poder de negociación.
	Rentabilidad
	La empresa generará mayor rentabilidad a través de procesos innovadores y eficientes, control de calidad del producto y servicio, personal alineado con la estrategia de la organización, atención oportuna al cliente, campañas publicitarias creativas, mismas que permiten ampliar la participación en el mercado.
	Ampliación del mercado
	Un buen control de calidad del producto y servicio, campañas publicitarias creativas, un adecuado desarrollo innovador de productos y diferenciación podrá convertir a la empresa en la mejor alternativa de compra para cualquier empresa grande del sector, así no la convierta en la líder del mercado se logra apertura en diferentes segmentos de mercado.

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

3.8 Formulación de estrategias

La alta dirección de la empresa, a través de las estrategias define no solo el actuar interno sino que en base al entorno se precautela de los cambios y la hace más

resistente a la competencia.

Estrategia es un concepto que simultáneamente:³²

- Declara la misión de la organización en su propuesta de cómo crear valor al servicio o producto.
- Determina la fuente de apoyo y legitimidad que se utilizará para lograr los objetivos organizacionales.
- Define las áreas de acción para implementar políticas, proyectos y programas.
- Explica cómo será organizada y administrada la organización para implementar los programas y lograr los objetivos que generan valor.

“ Esto implica que la estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que, también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa” (Porter, 1987). Esta es, en esencia la base fundamental del modelo de Dirección Estratégica.

El proceso de Formulación de las Estrategias abarca desde su creación (teniendo en cuenta las aspiraciones de la empresa, sus características, fortalezas y limitaciones y las oportunidades y amenazas del entorno), hasta su implementación consecuente.

Henry Mintzberg (1990), uno de los autores que más ha profundizado en la estrategia; en su valoración analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes pautas:

- *Estrategia como plan*: Como guía para abordar una situación.

³² andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estrategiacorpo.pdf. **ESTRATEGIAS.**

- *Estrategia como pauta de acción:* Funciona como una maniobra para ganar a la competencia.
- *Estrategia como patrón:* Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.
- *Estrategia como posición:* Como medio para posicionar la organización en el entorno.
- *Estrategia como perspectiva:* Esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

La estrategia empresarial presenta dos niveles

- **Estrategia competitiva:** “consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.”³³

Los tres tipos de estrategia competitiva son:

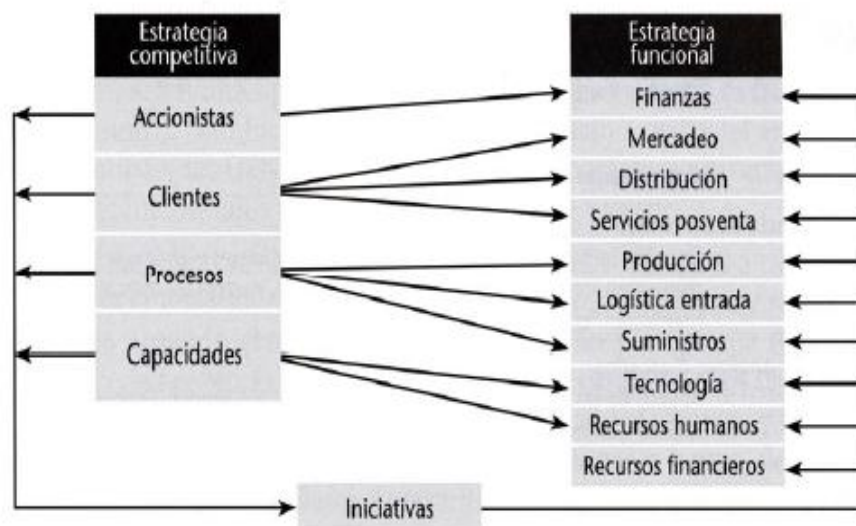
- Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
- Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)

³³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>. **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

- Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoque y especialización).

- **Estrategia funcional:** Son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales: estrategias de producción, de marketing, de finanzas, etc. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por alta dirección

Gráfico N° 14: Ejemplo estrategias Corporativas



Fuente: <http://www.econfinanzas.com/estrategias/modulo.pdf>

Gráfico N°14: Ejemplo de contexto en el cual se desarrolla la Estrategia Competitiva



Fuente: Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva*.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para que la empresa tenga un desempeño superior se debe tener una ventaja competitiva, esta ventaja puede sostenerse de una o dos formas:

- Crear algo que los otros no pueden copiar
- Mejorar más rápido que los competidores.

VENTAJA COMPETITIVA

Para ser realmente efectiva, una **ventaja competitiva** debe ser:

- Única.
- Posible de mantener.
- Netamente superior a la competencia.
- Aplicable a variadas situaciones del mercado.

Algunas de las características que Lápiz y Papel posee y que pueden constituirse en una ventaja competitiva son:

- Alto grado de sensibilización y conceptualización de los proyectos, creatividad y proactividad.
- Orientación al cliente, trato preferencial a todos y cada uno de sus clientes, procurando crear vínculos de confianza.
- Calidad del servicio, cumplimiento de tiempos.
- Apoyo en logística y procesos de comunicación.
- Buena reputación de la compañía, puntualidad y seriedad.
- Equipo profesional altamente calificado.
- Costos menores en relación con grandes empresas publicistas.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN:

a) Diferenciación a través del producto o servicio:

- Enriquecer el servicio: pasar de una empresa que presta servicios de diseño, a una empresa que asesora y apoya a las organizaciones en procesos de comunicación y diseño de forma integral.

- Brindar toda una estrategia comunicacional, desde el análisis de las falencias de comunicación interna, requerimientos y necesidades que se traducirán en soluciones comunicacionales junto con el planteamiento de campañas de difusión y piezas gráficas que se ajusten a cubrir estos desfases.
- Servicio de calidad, cumplimiento de promesas y tiempos.

b) Diferenciación a través de los servicios asociados:

- Marcar diferencia en la atención al cliente. Los colaboradores de Lápiz y Papel están conscientes de que el motor de la empresa son los clientes, por esta razón el trato diferenciado.
- Mantener políticas de cumplimiento de plazos y aún más considerar el acortamiento de plazos que será otro diferenciador de la competencia. Respuestas oportunas a las solicitudes de los clientes.
- No se deben efectuar ventas bajo promesas que no se podrán cumplir, antes de aceptar el proyecto se debe analizar la disponibilidad de tiempo y recursos para cada emprendimiento.
- Formar y proporcionar a los clientes toda la información que necesiten.
- Asegurar un servicio post venta, mediante el seguimiento telefónico a los clientes,

garantizar la calidad del producto o servicio.

- Facilitar la instalación, montaje, impresión y demás producción audiovisual como una alternativa de servicio, en la que Lápiz y Papel se encargue del diseño y la producción de materiales comunicaciones de excelente calidad y a precios competitivos, esto se logrará mediante convenios comerciales con proveedores.
- Adecuado servicio comercial, en donde el primer acercamiento con el cliente sea la apertura a no solo una negociación sino a varias en el futuro.

c) *Diferenciación a través de la comunicación global:*

Trabajar en base a:

- *Comunicación con destino interno:* empresas con numeroso recurso humano, contacto con el área de Comunicación o Recursos Humanos.
- *Comunicación con destino mercantil:* comunicación empresa a empresa, relaciones públicas con sector público.
- *Comunicación con destino al entorno:* En este caso se tomará en cuenta que Lápiz y Papel abarca plazas públicas como difusión de políticas, tratados, campañas, etc, y privadas como Comunicación administrativa, financiera, social y de opinión.

Considerando que el enfoque es general y apela a la sensibilidad del usuario final

en donde el contenido da la forma.

- *Comunicación a través del diseño de la marca de la empresa:* El logo que la empresa posee es un lápiz con los colores institucionales, la página web a la que el cliente accede muestra la imagen corporativa así como su papelería institucional. Se debe trabajar en el posicionamiento para atraer clientes potenciales.



El carácter único de una imagen posicionada sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas: ³⁴

- Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores
- Mitiga el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio
- Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos y servicios sustitutos

34

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm

ESTRATEGIAS DE ENFOQUE Y ESPECIALIZACIÓN:

Se enfoca en las necesidades de 1 segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

El grupo al que va dirigido el servicio o producto que brinda Lápiz y Papel así como los demás servicios a implementar va dirigido a empresas del sector público y privado:

- Empresas del sector privado con necesidades o falencias en la comunicación interna, realización de campañas, desarrollo de materiales comunicacionales internos o externos, apoyo en áreas de diseño y comunicación, requerimientos de materiales sensibles e ilustración, realización de branding, rehabilitación de marca, es decir todo lo referente a diseño y comunicación en general.
- Empresas del sector público, ONG's: desarrollo de materiales comunicacionales, desarrollo de proyectos sociales, rehabilitación de marca, realización de campañas, diseño, diagramación, producción de materiales gráficos, montajes.

Esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.

- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Se debe focalizar la ventaja competitiva al grupo seleccionado dirigiendo todos los esfuerzos a estos mercados que se encuentran definidos.

Crear valor para el cliente reafirma que las necesidades y deseos del consumidor se encuentran cubiertas mediante la habilidad de brindar servicios a la medida.

La estrategia de localización, en busca de empresas meta propondrá a un mercado meta limitado la percepción del complemento de su producto y/o servicio con la ventaja de ser un producto a la medida de sus deseos o necesidades.

Cuando se utiliza la estrategia de focalización se debe considerar que las PyMES, como es el caso de Lápiz y Papel, tienen una gran flexibilidad para hacer reingeniería de una manera más rápida, garantizándole a la empresa receptora del bien o servicio, una adaptación constante a sus necesidades.

ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL:

Estrategias operativas:

- Planificar el trabajo de arte y diseño en base a los requerimientos de clientes externos mediante la realización controlada de cronogramas de trabajo.

- Establecer parámetros de calidad, mediante la búsqueda de proveedores que garanticen su producto.
- Controlar y optimizar los recursos y el tiempo de cada colaborador.
- Documentar todos los procesos, realizar además procesos formales con el cliente mediante contratos en donde se especifiquen derechos y obligaciones de las partes.
- Diseñar indicadores de productividad y rendimiento de mano de obra, en donde se determinen además incentivos al personal.

Estrategias financieras:

- Llevar una adecuada contabilidad y registro de todas las operaciones financieras de Lápiz y Papel.
- Establecer indicadores de gestión para las operaciones financieras a fin de monitorear la rentabilidad de la empresa.
- Administrar adecuadamente los recursos de la empresa.
- Fomentar el ahorro y la inversión de las ganancias en la propia empresa con el fin de crecer y brindar mayor solidez a los clientes.
- Realizar balances trimestrales con el fin de mantener informado al Gerente

Financiero de la evolución económica.

Estrategias de comercialización:

- Elaborar un plan estratégico de Marketing, para definir nichos de mercado, clientes potenciales, estrategias de publicidad, etc.
- Aplicar el método Benchmarking, así como estudios de mercado, mediante encuestas, como herramientas para lograr tener una ventaja competitiva sostenible y real. Desarrollo de alianzas comerciales con proveedores y colaboradores externos.
- Participar en concursos nacionales e internacionales que contribuyan al posicionamiento de Lápiz y Papel.
- Diseñar una página web actualizada e interactiva que brinde información clave de los servicios que presta Lápiz y Papel.

Estrategias de Recursos Humanos:

- Establecer programas de capacitación para los empleados en base a sus requerimientos.
- Elaborar cronogramas de celebraciones internas como cumpleaños y fechas importantes como incentivos para su compromiso con la empresa.

- Realizar actividades extracurriculares para fomentar los lazos de amistad entre los directivos y colaboradores.

Estrategias de tecnología:

- Realizar una página web administrable que constantemente se actualice con trabajos e información relevante que sea de importancia para el cliente.
- Mantener insumos actualizados según las necesidades del personal con un correcto mantenimiento del mismo.

3.9 Desarrollo de los nuevos servicios a implementar

" El diseño ilustra la filosofía técnica y económica de una empresa, y la imagen de la empresa revela el carácter de la misma, define su mentalidad. El diseñador es el filósofo de la empresa, el que, sea cual sea dicha mentalidad, la hace perceptible" (Otl Aicher)

Se debe partir que el diseño en sí trata de comunicar un mensaje en forma clara y precisa. Internamente en las organizaciones que poseen una gran cantidad de empleados los procesos comunicativos se ven dilatados, es en ese caso en donde una correcta difusión del mensaje apoya dichos procesos.

Un correcto proceso comunicativo mejora la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalece y mejora la identidad y desempeño de las entidades.

El diseño gráfico comunica interna o externamente de manera estética, clara y precisa un mensaje específico con el mínimo de desviación de la información.

La calidad de una buena comunicación y de una buena pieza de diseño, son de una gran importancia dentro del mercado donde actúa la empresa, ya que este mensaje identificará a la institución y la diferenciará de la competencia.

La comunicación visual de la empresa deberá tener atributos diferenciadores, dentro de un sistema adecuado de información.

“Una efectiva comunicación, hará sobresalir a la empresa por sobre la competencia, trayéndole beneficios en el mercado, como mayores ventas o elevando el concepto de calidad que el público tiene hacia ella. Esto es esencial para poder competir en una sociedad de consumo tan desarrollada, donde los medios están plagados de mensajes, debido al desarrollo de la tecnología y a la feroz competencia en el mercado” ³⁵

El direccionamiento de Lápiz y Papel va dirigido a ser una EMPRESA QUE BRINDE SOLUCIONES INTEGRALES DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN.

Dichos servicios pueden dividirse en tres grandes grupos, en donde se incluya la cartera de servicios actuales.

³⁵ <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/category/comunicacion-organizacional/>

1.- COMUNICACIÓN DE MARCA (BRANDING)



Se podría definir “branding” como “construcción de marca”.

Las empresas y, sus productos y/o servicios necesitan a las marcas para diferenciarse y competir y, en este sentido, la gestión de la marca o branding, tiene una fundamental importancia y debe ser anterior a la comunicación de esa empresa con el mercado.

La importancia de la construcción de marca se basa en que los clientes tendrán la facilidad de identificar alguna o todas las bondades de la empresa, sus productos y/o servicios (precio, calidad, servicio al cliente, buena atención, presencia, slogans publicitarios) mediante un logo que sea fácil de recordar, donde la “marca” le resulte conocida y le proporcione una percepción positiva en función de lo que está buscando.

Las marcas influyen en la vida de los consumidores y son determinantes para influir en la decisión de compra. Por ello resulta indispensable para toda compañía realizar una inversión en el branding de su empresa, productos y servicios. Cuando los consumidores perciban a esa empresa que posee una serie de valores éste hecho los atrae, o por el contrario, tenderán a rechazar a aquellos nombres que no cuenten con estos valores preconcebidos del consumidor.

Mediante un proceso adecuado de branding se conceptualiza los valores más

representativos de la empresa y se diseña la marca, la marca persiste en el tiempo aunque los productos y servicios de la empresa cambien. Esto quiere decir que muchas empresas que en sus inicios vendían ciertos productos que hicieron que su marca se posicionara y con la evolución del mercado estos aumentaron su línea y variedad de producto sin que se afectara su imagen en el mercado.

Para la construcción de marca o branding Lápez y incluirá dentro de sus servicios lo siguiente:

a) Investigación y Análisis. El objetivo principal es ayudar a cada cliente con sus iniciativas específicas de la marca, si se trata de la evaluación de un concepto o un mensaje de una nueva marca, revelar la conciencia y/o equidad de las opciones de una marca existente o estudiar las opciones para reposicionar o extender una marca.

Mediante el taller semiótico se analiza los principales valores que tiene la empresa, mediante signos y simbología se define la asociación de estos valores, su significancia con el bien y/o servicio que se ofrece y lo percibido con el cliente final.

La tarea empieza con la observación, análisis, investigación y desarrollo, de los componentes de la identidad de la empresa para finalmente ser plasmada en una marca que logre posicionarse en el mercado objetivo.

b) Conceptualización y Diseño de Marca. Mediante creatividad, conceptos gráficos y significancias una realidad compleja se convierte en una afirmación simple que se desarrollará a través del tiempo.

Con la creación de la identidad gráfica corporativa se alcanza:

- Identificación de un producto, servicio u organización.
- Diferenciación de entre otras marcas.
- Se comunica información acerca del origen, valor, calidad y demás valores del producto, servicio u organización.
- Se añade valor.
- Se podrá constituir propiedades legales importantes.

La imagen corporativa debe reflejar a la empresa, en todas sus piezas de comunicación. Al ver un folleto, una tarjeta, el sitio web o una factura comercial sus clientes deben ver a la empresa y hacerse una imagen de cómo es.

Mantener la consistencia utilizando el manual de identidad corporativa es una de las claves más importantes para posicionarse en la mente de sus clientes.

c) Rehabilitación de Marca. El diseño de una marca en un principio se realiza para el lanzamiento inicial de una la organización al mercado, pero cuando una empresa se encuentra en proceso de reposicionamiento es necesario revitalizar o rediseñar una marca existente para adaptarla a las necesidades estratégicas de la compañía.

Se rediseña el logo e imagen corporativa brindándole modernidad, actualidad y frescura, si el logo ya está posicionado en el mercado éste siempre mantendrá su esencia.

Según un análisis realizado por una empresa argentina que realiza diseño corporativo existen 10 razones por las cuales la marca de una empresa debe ser rediseñada, éstas son:³⁶

- a)** Expansión del negocios a nuevos mercados, segmentos de actuación o procesos de internacionalización para que la marca tenga la fuerza necesaria para éste nuevo desafío.
- b)** Falta de elasticidad. Cuando una marca está directamente asociada a un producto o servicio puede dificultar el crecimiento a otros mercados. Una adecuación o rediseño puede abrir caminos para nuevas ofertas.
- c)** Pasado comprometido en función a una estrategia mal definida. Se necesita proyectar exteriormente cambios internos o simplemente simbolizarlos: un producto que ha generado quejas y hubo que retirarlo, una promoción fallida, una mala etapa gerencial, reposicionamiento, etc.
- d)** Implantación de una nueva cultura corporativa, la necesidad de implicación con la marca, renovación de recursos humanos, cultura de innovación, es representada por una marca anticuada. La falta de identificación de los colaboradores con la marca debe ser prioridad, esa nueva postura recarga las energías y motiva a los principales embajadores de marca, el recurso máspreciado: las personas.
- e)** Señalización de cambios. Una revitalización de marca es una estrategia eficaz y de

³⁶ http://www.imagencreativa.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=166

gran impacto cuando se requiere comunicar nuevas decisiones, creencias, desafíos y cambios.

f) Envejecimiento de la marca. La experiencia se la tiene que demostrar en todo menos en la imagen, que ha de ser comprometida con la innovación y la actualidad. Es la actitud de futuro lo que se tiene que reflejar en la marca, siendo la experiencia un intangible que repercute en la excelencia en procesos y nunca en un logo viejo que parece en un mercado cambiante e innovador.

g) Asociaciones negativas, en el mercado global, en donde las significancias de los logos no son iguales en el mercado mundial. El mundo está en plena revolución, hay que estar atento a los cambios.

h) Diseño mal planteado en la técnica. Un logotipo creado desde la estética pero sin tener en cuenta la aplicación técnica, las tintas, tamaños, medios en los que debe plasmarse, etc.

i) Aportar valor subjetivo, el valor de una marca no siempre son sus cuentas de resultados puras y duras, sino que hay asociaciones en la mente del consumidor y percepciones decisivas para poder tener más peso en una negociación, sobrevivir a una fusión, aventajar en una adquisición, etc. En el estatus “se está”, en la marca “sé es” y estatus es objetivo y marca subjetiva.

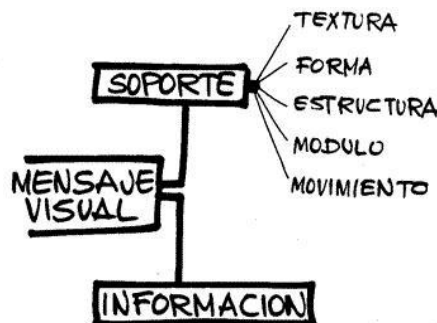
j) Mercado internacional. Un logo que tenga presencia global, a la que no solo tenga acceso, gusto y preferencia el cliente local sino el internacional.

d) Estrategia e Implementación de Marketing Digital. Las nuevas tecnologías y la velocidad con que la información fluye entorno a los mercados, hace necesario establecer estrategias comunicacionales a través de internet que permitan facilitar la interacción con prospectos, clientes y proveedores a través un plan de acciones que contribuyan al logro de los objetivos comerciales y de posicionamiento de marca

Servicio que conjuntamente con un proveedor que desarrolle páginas web se realizará la estrategia e implementación de marketing digital para empresas enfocado a:

- Análisis de los antecedentes corporativos de marca y mercado.
- Determinación de atributos que influyen de la percepción de valor de marca y productos.
- Fijación de objetivos del plan de Marketing digital
- Formulación del plan de acciones con sus respectivos reportes.
- Cuadro de control de los procesos intervenidos.
- Estrategia de contenidos y redes sociales

2.- COMUNICACIÓN VISUAL



Actualmente la empresa cuenta con este servicio, tema que se trató con anterioridad.

a) **Diseño Editorial.** Diseño en general de: libros, Revistas institucionales y comerciales, material didáctico y materiales de difusión.

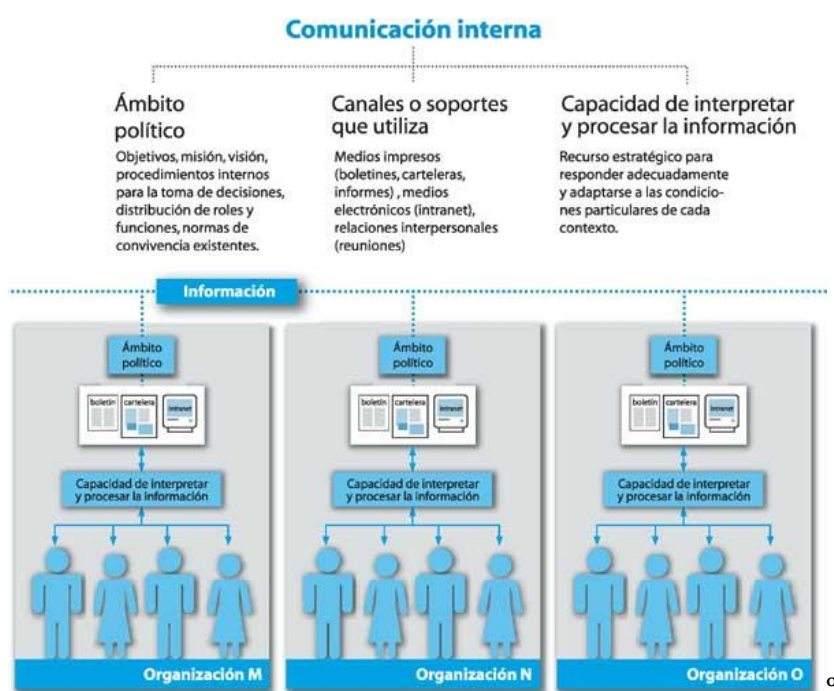
b) **Diseño de Campañas.:** Conceptualización de identidad de campaña.

Asesoría y Diseño de materiales para difusión.

Producción e Implementación.

3.- COMUNICACIÓN INTERNA.

Gráfico N° 15: Ejemplo de comunicación Interna



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgresum=1&hl=es&sa=N&biw=1306&bih=616&tbm=isch&tbnid=qKNLoLMPaI45gM:&imgrefurl=http://helid.digicollection.org/en/d/Js8260s/5.3.html&d>.

Uno de los factores importantes que inciden en el funcionamiento de una organización es la comunicación interna. La comunicación interna incide en el progreso de las actividades propias del servicio y las relaciones del personal en la organización.

En este sentido se desarrollarán servicios como:

Desarrollo de Plan Estratégico Comunicacional. En donde Lápiz y Papel sea el encargado de determinar el alcance del plan comunicacional así como responsabilidades y funciones.

Se trabajará conjuntamente con el área de comunicación de las empresas. En este punto principalmente se realizará:

- Un diagnóstico en donde se determinarán las necesidades de comunicación
- Se reforzará la identidad corporativa y los valores corporativos a nivel de funcionarios.
- Análisis de reforzamiento de la imagen ya sea a nivel interno o externo.
- Estructura de responsabilidades para el diseño, implementación y gestión de la comunicación Interna.
- Plan de comunicación: mediante proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos comunicacionales a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de actuación que podrán seguirse para lograrlos.
- Implementación y Seguimiento: Se establecerán los procedimientos necesarios para el seguimiento de la ejecución del plan de comunicación. Principalmente se velará por el adecuado desarrollo de las acciones. Para ello, se establecerán reuniones periódicas con los responsables de tales acciones.

3.10 Establecimiento de la dirección organizativa

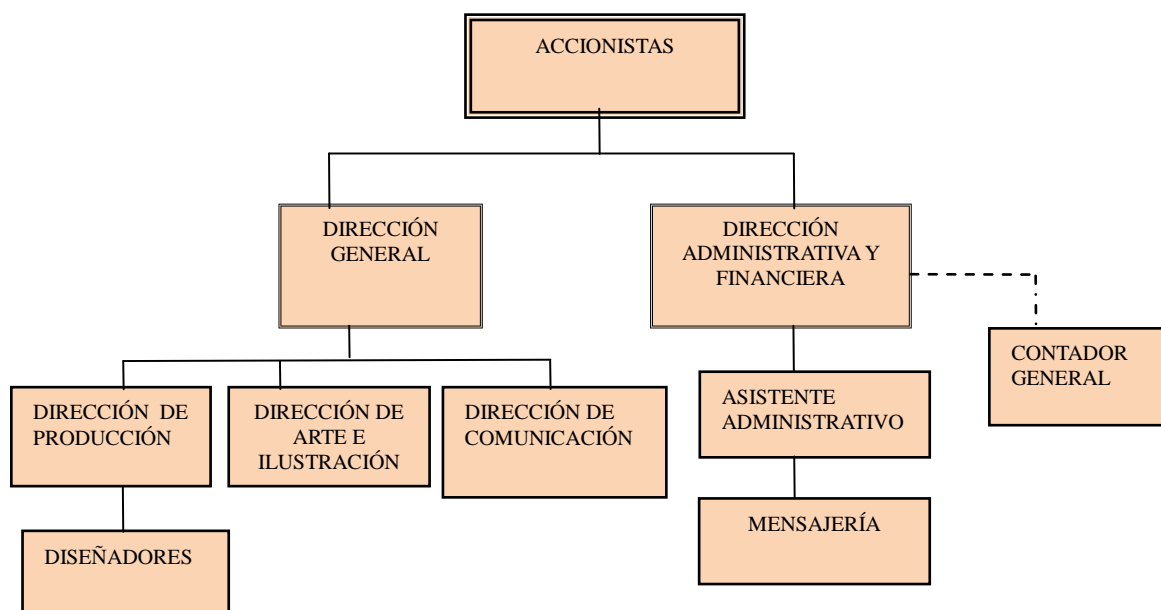
Del estudio FODA se puede concluir:

- Las oportunidades de mercado deben ser bien aprovechadas por la empresa, realizando una adecuada planificación estratégica.
- Las debilidades internas que presenta la empresa pueden ser contrarrestadas aplicando un liderazgo efectivo que ayude con la gestión de la organización.
- Las fortalezas deben ser aprovechadas pues es el recurso más importante con que la empresa cuenta y deben ser para lograr adaptarse de mejor manera a los clientes y el medio externo cambiante.

Lápiz y Papel debe adaptar su estructura organizacional que la estrategia le exige. El organigrama que se presenta a continuación toma en cuenta el pensamiento estratégico y la cadena de valor que se expusieron anteriormente.

El organigrama propuesto es el siguiente:

Gráfico N° 16 : Organigrama de Lápiz y Papel



Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

Cabe señalar que la presente estructura organizacional debe cumplir con pautas como:³⁷

- Tener coherencia con las estrategias planteadas de acuerdo al estudio que se realizó previamente.
- Representar en forma clara la forma como la empresa desarrolla sus actividades.
- Tener consecuencia con la visión y la misión de Lappel.
- Un organigrama diseñado de tal manera que permita la fácil implementación de las estrategias formuladas contribuyendo el crecimiento y desarrollo que se desea alcanzar.
- Promover la generación de una adecuada cultura organizacional, que contribuya a alcanzar un nivel adecuado de motivación del personal.

La empresa seguirá conformado por las 8 personas con la diferencia de que se adoptarán nuevos roles y responsabilidades diferenciadas que harán que la empresa trabaje eficientemente con los recursos que tiene.

Una persona es el Gerente General que a su vez es el director de producción, cuyas principales tareas son, una vez conceptualizado el producto final motivo de contratación, realizar las piezas gráficas finales así como aplicaciones que se enviarán a los dos diseñadores que tiene a su cargo.

Dos personas en el área de producción quienes realizan diagramaciones finales y arreglos a los productos. Una vez estos productos hayan sido aprobados por el director

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

de producción se enviarán al cliente o la imprenta.

Una persona que es directora de arte quien conceptualiza, desarrolla y plantea las primeras las primeras ideas para el proyecto.

Una persona que ilustra los materiales además que conceptualiza campañas y realiza los talleres semióticos como el primer acercamiento con el proyecto.

Un gerente financiero que realiza negociaciones con clientes y acercamientos con posibles clientes, además de planteamientos estratégicos a nivel general.

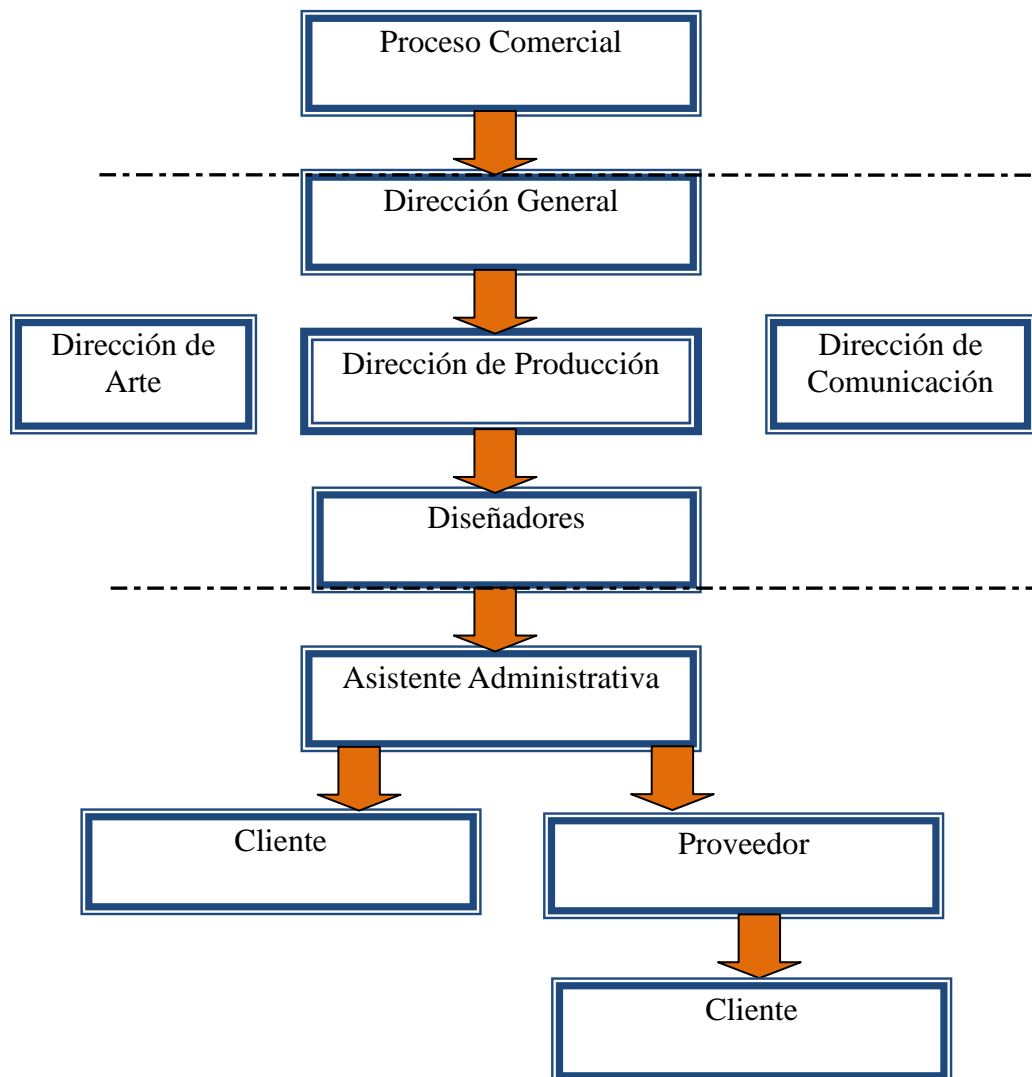
Una persona como soporte el área administrativa y financiera que tiene contacto con clientes y proveedores.

Una comunicadora a medio tiempo quien realiza textos que serán utilizados en campañas y periódicos institucionales, así como correcciones de estilos textuales.

Un mensajero que realiza entregas, cobros y demás.

Externamente se contrata servicios contables.

El proceso interno de interacción entre los integrantes de Lápiz y Papel se traduciría entonces en lo siguiente:

Gráfico N° 17: Interacción de procesos en Lápiz y Papel

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

3.10.1 ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

El Manual de Funciones representa la descripción de las responsabilidades y tareas asignadas a cada uno de los cargos establecidos dentro de la estructura organizativa y señala además la dependencia y coordinación entre éstos. El

contar con esta herramienta busca:³⁸

- a) Representar la conformación de Lápiz y Papel a través de una estructura organizativa, definiendo niveles y áreas de intervención.
- b) Establecer claramente los niveles de coordinación interna.
- c) Establecer los sistemas de administración y el control de los recursos.
- d) Lograr que los miembros y funcionarios asuman responsabilidad por sus decisiones y acciones.
- e) Generar información útil, oportuna y confiable para la elaboración de informes económicos y de gestión para la toma de decisiones y planificación de nuevas actividades.

El Manual de Funciones parte del organigrama previamente estructurado, en el cual se encuentran señalados cada uno de los cargos que correspondan a asesoría, conceptualización ejecución productiva, administración, apoyo logístico, comercialización, etc.

El Manual debe definir el grupo mínimo posible con el cual se puedan llevar a cabo todas las actividades inherentes a la empresa, de manera ordenada y

³⁸ http://rmportal.net/library/content/Forestry_Silviculture_CBNRM/documentos-bolfor/documentos-tecnicos/documento-de-consulta-para-la-elaboracion-de-manuales-de-funciones-y-procedimientos-para-empresas-forestales-comunitarias-diciembre-2003

eficiente, identificando los niveles de control y precautelando evitar:

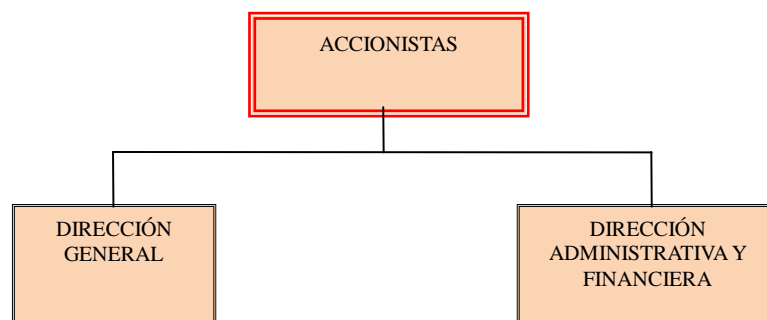
- omisión de funciones,
- responsabilidades
- coordinación o dependencia poco clara o ambigua,
- establecimiento de operaciones aisladas,
- restricciones al flujo de comunicación o información.

DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo	Accionistas
Área/ Departamento/Unidad Cargos de Supervisión Inmediato	Junta General
Cargos que Supervisa {	Director General Director Administrativo y Financiero

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Lápiz y Papel cuenta con 5 accionistas, 4 de ellos participan como empleados activos dentro de la organización desempeñando funciones de dirección en áreas determinadas con anterioridad.

Como accionistas de la empresa, independientemente del cargo que desempeñan se involucran en la gestión de la compañía, tomando decisiones sobre situaciones actuales, futuras, políticas y procedimientos que inciden en la marcha y funcionamiento de la organización.

- Junta General de Accionistas:

La Junta General de Accionistas se clasifica en Junta General Ordinaria de Accionista y en Junta General Extraordinaria de Accionistas.

Todos los años, se realiza por ley una Junta para la aprobación de las cuentas Anuales y el resto de temas que se quieran plantear. A esa Junta, que se realiza todos los años y es obligatoria, por lo general se la realiza dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico. A este tipo de junta se le denomina Junta Ordinaria de Accionistas.

Sin embargo, se puede convocar más de una Junta en un año si se estima conveniente. Todas aquellas Juntas diferentes a la Junta Ordinaria son Juntas Extraordinarias de Accionistas.

Lo habitual es que la Junta ordinaria trate los asuntos ordinarios y comunes de la marcha de la empresa mientras que la extraordinaria trate sobre puntos de gran importancia que surgen a lo largo del año, tales como:

- La disolución, fusión, transformación y división de la sociedad.
- Reforma de los estatutos sociales.

4.- Descripción de Funciones

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuenci a por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Aprobar los estatutos y reglamentos por los que se va a regir la empresa	1	5	5	11
2	Considerar y aprobar el balance económico y el informe de actividades de la gestión así como los presupuestos para los años posteriores.	2	5	5	12
3	Fijar cuotas de ingreso para los nuevos socios y aportaciones anuales.	1	5	5	11
4	Definir los objetivos básicos y fundamentales	1	5	5	11
5	Analizar y definir la política general.	1	4	5	10
6	Revisar y fiscalizar las operaciones	1	5	5	11
7	Acordar la distribución de utilidades o beneficios y pérdidas de la gestión concluida.	1	4	4	9
8	Modificar los estatutos y reglamentos.	1	4	4	9
9	Decidir sobre el ingreso de nuevos socios.	1	4	4	9
10	Decidir sobre el cambio de razón social, fusión, disolución y liquidación de la empresa, además sobre el aumento o reducción del capital social	1	5	5	11

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Indefinido

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	: Profesionales de cualquier rama con conocimientos de economía, administración, y finanzas.
Preferido	: Especialización Superior en materia de Finanzas, Administración y Contabilidad.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación a resultados	4
Confiabilidad	4
Pro actividad	4
Tener un pensamiento estratégico.	4
Toma de decisiones	4
Trabajo en Equipo	3
Seguimiento y control	3

1. Identificación del Cargo:**Título del Cargo****Director General**

**Área/
Departamento/Unidad
Cargos de Supervisión
Inmediato**

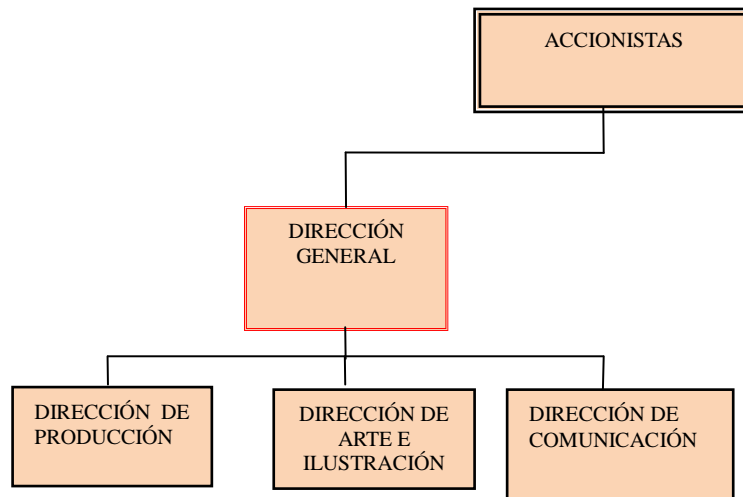
Dirección General

Junta General

Cargos que Supervisa

Director de Producción
Director de Arte e Ilustración
Director de Comunicación

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

El director general cumple funciones de control y seguimiento para desarrollar un sistema operativo funcional.

Entre otras funciones el Director General en el área de Diseño dirige, coordina, vigila y controla el funcionamiento general del área de producción, artes, ilustración y comunicación.

4.- Descripción de Funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Liderar el proceso de la planificación estratégica, determinando los factores críticos de las áreas a su cargo, estableciendo objetivos y metas a alcanzar por el personal que lo conforma	1	5	5	11
2	Crear operatividad, funcionalidad, y un manejo adecuado de los insumos y tiempos para las demás áreas.	2	5	4	11
3	Crear un ambiente de trabajo en equipo en donde las áreas comprometidas desarrollen habilidades y capacidades que conlleven el desarrollo de proyectos en cortos tiempos.	2	5	5	12
4	Implementar una técnica de desarrollo en donde los colaboradores tengan poder de decisión y sean los responsables directos de los proyectos asignados.	2	4	5	11
5	Estar atento y presente en todas las etapas de producción desde la conceptualización, hasta la entrega final del producto o servicio.	2	4	3	9
6	Planificar adecuadamente los recursos disponibles, evitando el desperdicio de insumos y la pérdida de tiempo de los colaboradores.	1	4	4	9
7	Definir las necesidades de contratar personal extra en caso de detectar mayor demanda de trabajo y el recurso humano se encuentre limitado.	1	3	1	5
8	Ejercer un liderazgo dinámico entre las áreas de su competencia	2	3	3	8
9	Medir continuamente la ejecución de los planes y comparar los resultados de los estándares con los reales	1	5	5	11
10	Vigilar todo el proceso que se desarrollo desde la entrada de la solicitud de trabajo, con la conceptualización, desarrollo de artes, elaboración de aplicaciones gráficas y envío de artes finales.	2	5	4	11

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

6 meses

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	:	Profesionales del diseño gráfico, tecnología o ingeniería de diseño gráfico y comunicación.
Preferido	:	Especialización Superior en materia de Diseño gráfico, con altos conocimientos en programas actuales de la rama.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de recursos tecnológicos	4
Flexibilidad mental	4
Innovación	4
Tener un pensamiento estratégico.	4
Toma de decisiones	4
Trabajo en Equipo	3
Seguimiento y control	3

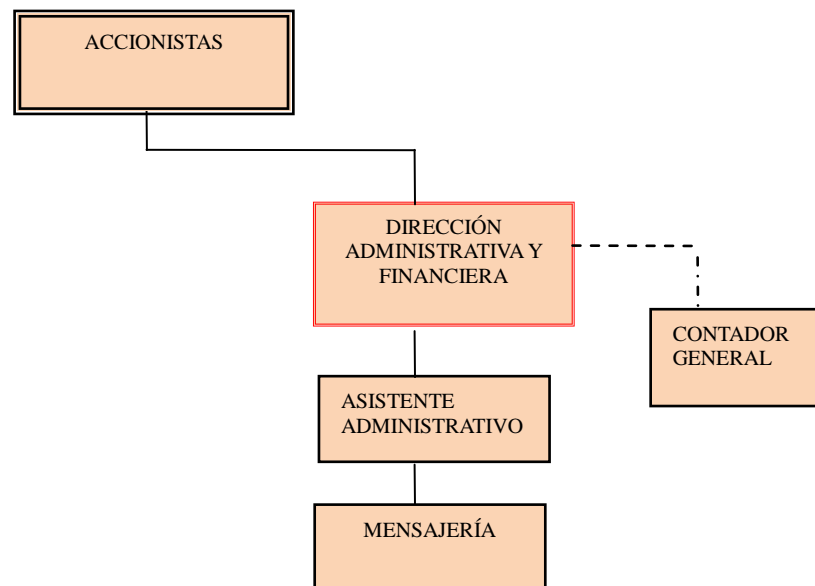
COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Dominio de los aspectos formales y tecnológicos del diseño gráfico.	4
Destreza en la aplicación de los Procesos Psicológicos Superiores.	4
Dominio del lenguaje técnico y tecnológico lo que le permite trabajar con distintas especialidades del diseño y la comunicación.	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo	Director Administrativo y Financiero
Área/ Departamento/Unidad	Dirección Administrativa y Financiera
Cargos de Supervisión Inmediato	Junta General
Cargos que Supervisa	Asistente administrativo Contador General

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

El director administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el adecuado uso de los insumos y todo el proceso de administración financiera de la organización

4.- Descripción de Funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuenci a por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)+(C)
1	Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.	2	5	4	11
2	Negociar con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos.	2	5	4	11
3	Supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegurar también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para la toma de decisiones.	2	5	5	12
4	Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.	1	5	4	10
5	Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía, análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.	2	5	5	12
6	Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzar en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.	1	5	4	11
7	Autorizar pagos por las compras efectuadas	1	4	3	8
8	Implementar procesos administrativos financieros tendientes a optimizar los ingresos y reducir los gastos	1	5	4	10
9	Elaborar y presentar a la Junta de accionistas los respaldos financieros para la toma de decisiones.	1	5	4	11
10	Analiza junto con las demás direcciones el perfil de los nuevos puestos de trabajo.	1	4	4	9

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

6 meses.

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	: Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad, Auditoría, Tributación; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.
Preferido	: Especialización Superior en materia de Administración, Finanzas o Contabilidad.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Destreza matemática	4
Organización de sistemas	4
Manejo de tiempo	3
Recopilación de información	3
Orientación al Cliente	3
Trabajo en Equipo	3
Enfoque a la Calidad y Resultados	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Administración, Finanzas, Presupuesto, Flujo de Caja, Contabilidad General y de Costos, Planificación Presupuestaria.	4
Excelente comunicador, trato cordial con clientes, proveedores y colaboradores de la empresa.	4
Destreza en la proyección y estimación de cifras. Establecimiento de tendencias. Análisis financiero.	4

Otras actividades:**Área Comercial**

En Lápiz y Papel por ser una empresa PyMES que cuenta con un corto recurso humano, los colaboradores de la organización cumplen algunas funciones al mismo tiempo, este es el caso del director financiero y administrativo que a su vez realiza funciones comerciales, empezando desde el acercamiento al cliente para posteriormente realizar la proforma, así como el seguimiento de cada uno de los proyectos conjuntamente con la dirección general de diseño.

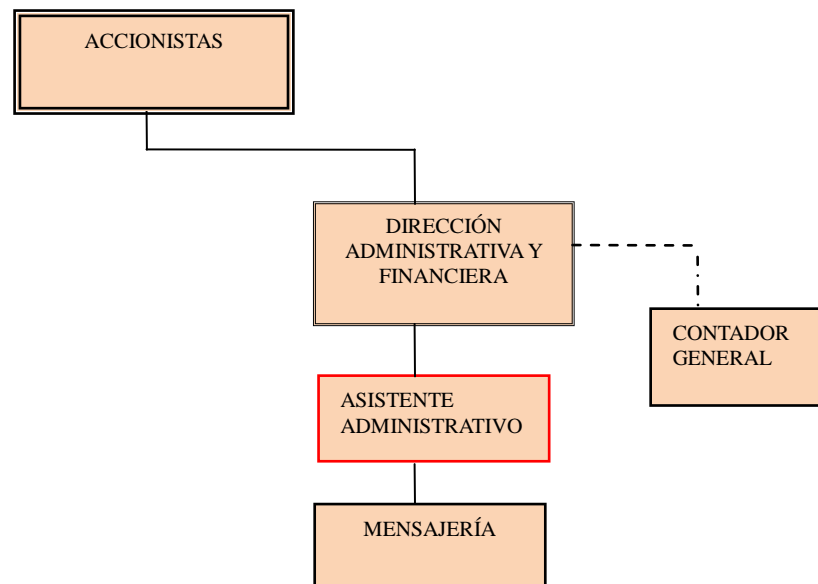
Entre las funciones y responsabilidades en esta área se encuentran:

N°	FUNCIONES ÁREA COMERCIAL	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia a por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Visitas comerciales a actuales y potenciales clientes.	2	4	4	10
2	Establecer el contacto con el cliente a fin de detectar las necesidades del mismo.	1	5	4	10
3	Elaboración de las ofertas técnicas y comerciales.	1	5	2	8
4	Revisión de los contratos antes de la firma del representante legal	1	5	2	8
5	Mantener contactos con el cliente, informándole sobre modificaciones o no conformidades que afecten al contrato aprobado, así como fechas y demás cambios que existan en el proyecto	2	5	3	10
6	Coordinar el servicio de postventa	1	4	3	8
7	Gestionar los reclamos de clientes, informándoles de los resultados obtenidos y coordinando con los colaboradores de la empresa.	1	4	3	8
8	Realizar cronogramas de trabajo y seguimiento de proyectos.	2	5	3	10

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo	Asistente Administrativo y Financiero
Área/ Departamento/Unidad	
Cargos de Supervisión Inmediato	Director Administrativo y Financiero
Cargos que Supervisa	Mensajero

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

El asistente administrativo realiza actividades de apoyo y logística para las diferentes área de diseño, producción, financiero y administrativo.

Realiza contacto con el personal interno de la organización, clientes,

proveedores y demás colaboradores de la empresa.

Realizar actividades administrativas, contables y de logística en general.

4.- Descripción de Funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia a 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia a por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B) (C)
1	Mantener relaciones frecuentes con proveedores de bienes y servicios	2	4	2	8
2	Manejo de clientes, nómina, bancos, proveedores.	2	5	2	9
3	Facturación y realización de comprobantes de retención.	2	4	2	8
4	Mantener el archivo de proveedores y de cuentas por cobrar.	2	4	2	8
5	Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago así como el control de cartera.	2	4	2	8
6	Custodia y emisión de cheques y pagos en coordinación con la Gerencia Financiera.	1	5	1	7
7	Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado	2	4	1	7
8	Coordinación de envíos de información por parte del cliente, acuerdos de fechas de entregas de proveedores y clientes.	2	5	1	7
9	Realizar la logística en general de entregas de material a clientes.	1	5	4	11
10	Realizar cotizaciones de varios proveedores de acuerdo a las especificaciones realizadas por producción.	2	4	2	8

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

2 meses.

PERFIL DEL CARGO

Instrucción o Formación requerida para el cargo

Requerido :	Profesional o estudiante de últimos años de universidad de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad, Auditoría.
Preferido :	Título de Ingeniería Administración, Finanzas o Contabilidad.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Destreza matemática	4
Organización de sistemas	4
Manejo de tiempo	3
Recopilación de información	3
Orientación al Cliente	3
Trabajo en Equipo	3
Disponibilidad para el trabajo	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Administración y Contabilidad.	4
Trato cordial con clientes, proveedores y colaboradores de la empresa.	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo

Contador General

Área/

Departamento/Unidad

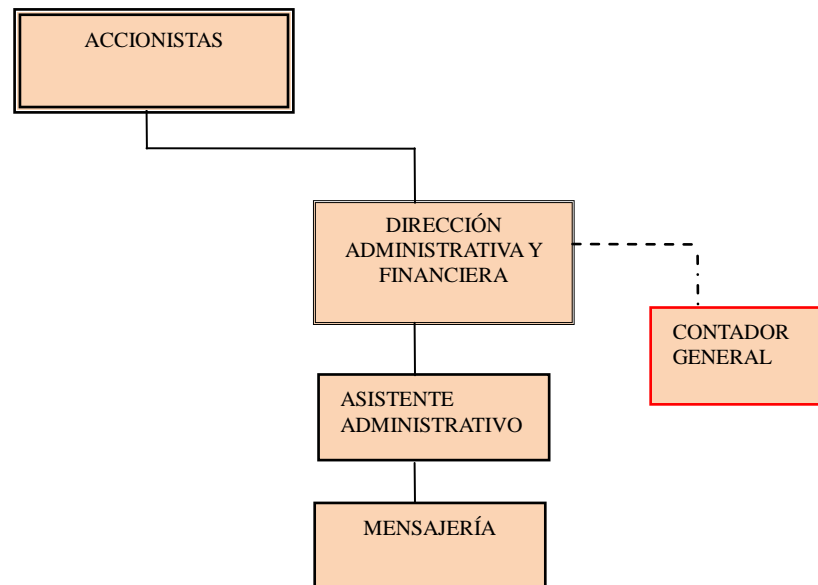
Cargos de Supervisión

Director Administrativo y Financiero

Inmediato

Cargos que Supervisa

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Entre las principales funciones del contador general de la empresa se encuentran el optimizar los recursos económicos, analizar y proporcionar

información contable, y confiable para la toma de decisiones oportunas y conducentes a la mayor productividad y competitividad.

Preparar y presentar los Estados Financieros de la empresa con la responsabilidad y transparencia que los mismos requieren.

4.- Descripción de Funciones

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Llevar contabilidad al día mensualmente	2	5	4	11
2	Elaboración de Reportes Contables	2	5	3	10
3	Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).	2	5	2	9
4	Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.	2	5	2	9
5	Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la empresa	2	4	2	8
6	Apoyar en tareas administrativas	1	3	1	5
7	Preparar proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables	2	4	2	8
8	Corregir los registros contables.	1	5	3	9

e

Adaptación al cargo:

2 meses.

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	:	Contador Público Autorizado.
Preferido	:	Especialización en materia de contabilidad.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Destreza matemática	4
Habilidades para la operación de sistemas contables	4
Manejo de tiempo	3
Recopilación de información	4
Habilidades para expresar opiniones técnicas	4
Disponibilidad para el trabajo	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Contabilidad, manejo de sistemas contables y declaraciones de impuestos.	4
Conocimientos en Normas de Contabilidad, NEC, NIIF's.	4
Experiencia, conocimientos y habilidades que le permitan participar activamente en el análisis de datos e información de la empresa.	4

1. Identificación del Cargo:**Título del Cargo****Mensajero****Área/**

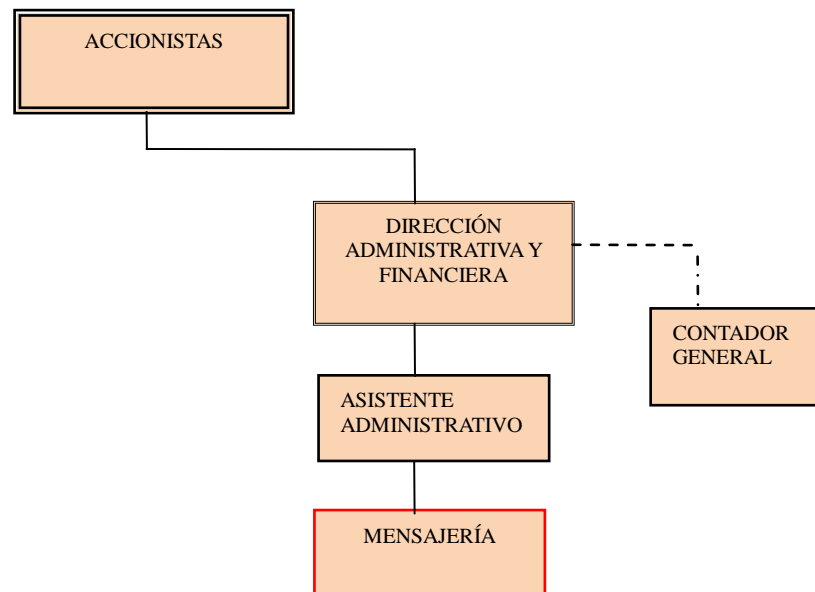
Mensajería

Departamento/Unidad**Cargos de Supervisión**

Asistente contable

Inmediato**Cargos que Supervisa**

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Realiza labores de mensajería, entrega de documentos, cobros y pagos de cheques.

4.- Descripción de Funciones

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Realizar depósitos en los diferentes bancos.	2	4	1	6
2	Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados por el asistente contable.	2	3	1	5
3	Retirar cobros en la locación del cliente	2	3	1	5
4	Atender cualquier solicitud del área administrativa	1	2	1	4
5	Retiro de materiales en la locación del proveedor.	2	4	1	7
6	Entrega de materiales al cliente.	1	4	1	6
7	Retiro de comprobantes de retención y demás documentos solicitados por la Administración.	2	4	1	7

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

1 mes.

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	:	Persona mayor de 20 años, con referencias personales.
Preferido	:	Persona mayor de 20 años, con referencias personales.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input checked="" type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

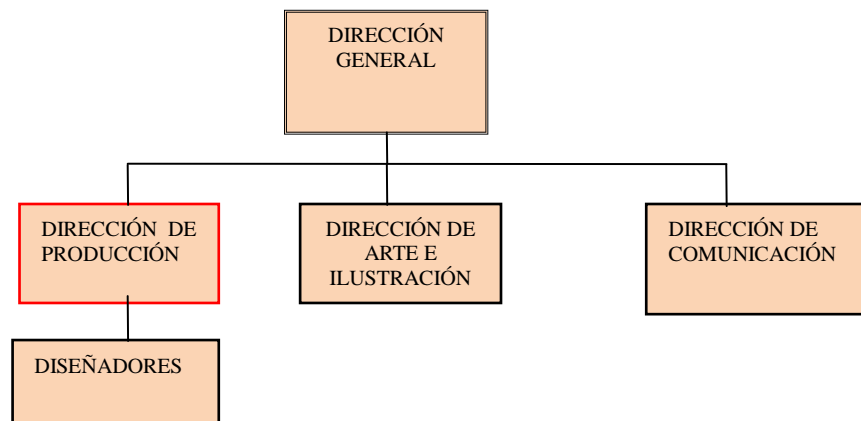
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Honestidad	4
Puntualidad	4
Manejo de tiempo	4
Eficiencia	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo	Director de Producción
Área/ Departamento/Unidad	Dirección de Producción
Cargos de Supervisión Inmediato	Dirección General
Cargos que Supervisa	Diseñadores

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Una vez planteada la idea general y la línea gráfica que llevará el proyecto el director de producción es el encargado de realizar las distintas aplicaciones gráficas, así como determinar las características finales que llevará el producto,

por ejemplo: tipo de papel, acabados especiales, tiempo de producción, diseñadores designados a cargo para la diagramación final y la realización de artes finales.

4.- Descripción de Funciones

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y el cumplimiento de los plazos de entrega, procurando brindar información puntual y fiable al Departamento Administrativo a fin de poder coordinar con el cliente sobre temas puntuales.	2	5	4	11
2	Establecer las limitaciones, características, o especificaciones de producción que sean necesarias para que el Departamento Administrativo pueda realizar las proformas correspondientes y coordinar con el cliente.	2	5	4	11
3	En caso de suficiente importancia, contactar con clientes, por medio del área administrativa, para clarificar dudas sobre el proceso que debe realizar.	1	5	3	9
4	Dar seguimiento a todo el proceso desde la realización de las aplicaciones gráficas, hasta la entrega de los artes finales y el seguimiento post producción hasta la entrega al cliente final.	2	5	4	11
5	Tiene a su cargo, supervisa y controla las actividades de producción, tanto de aplicaciones como artes finales, así como también la entrega satisfactoria al cliente.	2	5	3	10
6	Participar en las pruebas de color y control de muestras para asegurar que reúnan las especificaciones indicadas.	2	5	2	9
7	Organización y seguimiento de la ejecución de los proyectos dentro del ciclo de producción, garantizando que individualmente, cumplan con las especificaciones de calidad.	2	5	3	10
8	Optimizar y planificar los recursos de sus funcionarios a cargo a fin de cumplir con los proyectos asignados en el tiempo acordado.	2	5	4	11
9	Promover la mejora continua y la	2	5	4	11

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
10	implementación de sistemas de calidad que reduzcan los tiempos improductivos del personal a su cargo.				
	Seguimiento del rendimiento y la efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento profesional.	2	4	3	9

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

6 meses.

PERFIL DEL CARGO

Instrucción o Formación requerida para el cargo

Requerido	:	Profesionales del diseño gráfico, tecnología o ingeniería de diseño gráfico y comunicación.
Preferido	:	Especialización Superior en materia de Diseño gráfico, con altos conocimientos en programas actuales de la rama.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

Más de 5 años

Instituciones Similares

Posiciones Similares

X

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de recursos tecnológicos	4
Flexibilidad mental	4
Innovación	4
Tener un pensamiento estratégico.	4
Toma de decisiones	4
Trabajo en Equipo	3
Seguimiento y control	3

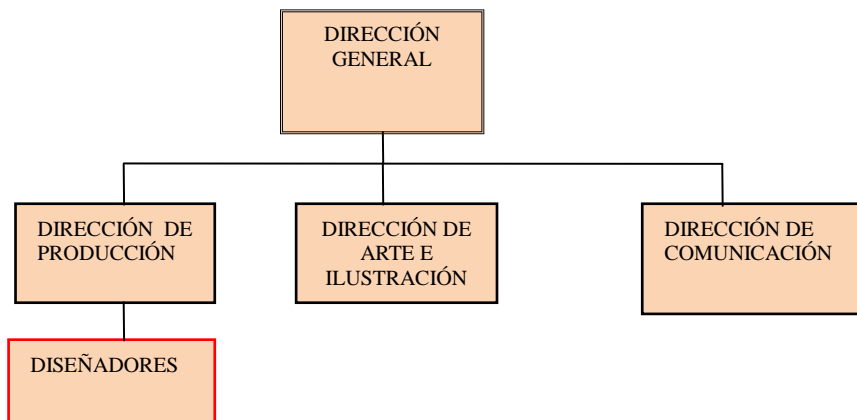
COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo íntegro de los aspectos formales y tecnológicos del diseño gráfico.	4
Dominio de los formatos apropiados para las distintas aplicaciones comunicacionales.	4
Dominio del lenguaje técnico y tecnológico lo que le permite trabajar con distintas especialidades del diseño y la comunicación.	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo	Diseñadores
Área/	
Departamento/Unidad	
Cargos de Supervisión	Dirección de Producción
Inmediato	{
Cargos que Supervisa	

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

Los diseñadores se encuentran bajo la supervisión del director productivo como un apoyo para la realización del diseño y la diagramación, así como la realización de las piezas gráficas una vez se haya planteado la línea gráfica entre el director de artes y el director de producción.

Son los diseñadores los encargados de realizar los artes finales una vez exista la aprobación interna y externa del cliente. El diseñador gráfico contribuye a consolidar los conceptos de comunicación visual a nivel general.

4.- Descripción de Funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2=Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5=Muy grave 1=Nada grave (B)	Complejidad 5=Muy complejo 1=Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Continuar con la línea gráfica establecida dando forma visual a todas las comunicaciones.	2	5	2	9
2	Generar de forma oportuna y correcta la información de soporte para las propuestas gráficas a realizar.	2	4	2	8
3	Conjugar ideas procurando la integridad en el orden técnico del diseño y la comunicación visual	2	3	4	9
4	Aportar con ideas innovadores y aportes estratégicos de diseño con el director de artes y producción, creando un constante feedback que lleve a una mejora continua de procesos	2	4	3	9
5	Proponer y dirigir proyectos innovadores de diseño en el campo editorial, publicitario, comercial, empresarial, visual, y organizacional.	1	5	5	11
6	Desarrollar la diagramación de textos, proponer estilos tipográficos, realizar artes finales, elaborar presentaciones, desarrollar materiales de promoción y publicidad, entre otros.	2	4	2	8
7	Desarrollo de gráficas digitales, tales como programas de modelación e ilustración (software gráficos), aplicando técnicas, tratamientos y combinaciones de imágenes digitales.	2	4	3	9
8	Apoyar técnicamente al área de arte y diseño así como al área de producción	2	4	2	8
9	Elaborar conjuntamente con el director de artes y producción los manuales de identidad gráfica, verificando que las diversas aplicaciones cumplan con lo establecido en el manual.	2	4	2	8

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

2 meses.

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	:	Profesionales del diseño gráfico, tecnología o ingeniería de diseño gráfico y comunicación.
Preferido	:	Especialización Superior en materia de Diseño gráfico, con altos conocimientos en programas actuales de la rama.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de recursos tecnológicos	4
Flexibilidad mental	4
Innovación	4
Tener un pensamiento estratégico.	4
Toma de decisiones	3
Trabajo en Equipo	3
Creatividad	4

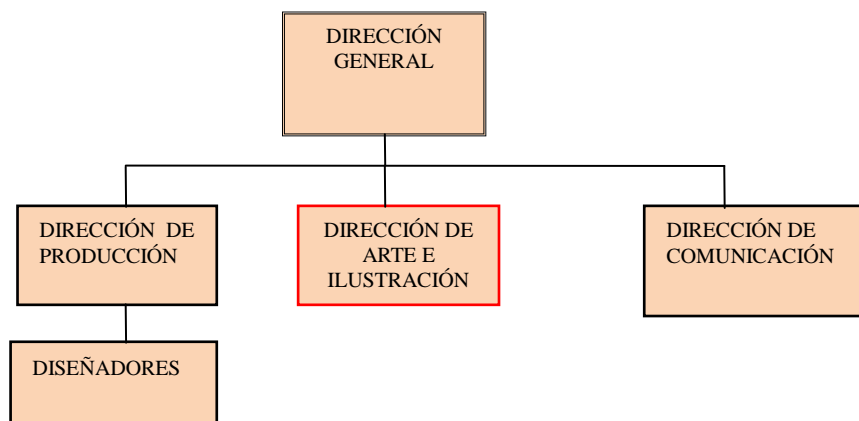
COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de técnicas convencionales de programas de diseño como artes gráficas digitales.	4
Dominio de los aspectos formales y técnicos del diseño gráfico para optimizar los procesos de elaboración, presentación y documentación	4
Dominio del lenguaje técnico y tecnológico lo que le permite trabajar con distintas especialidades del diseño y la comunicación.	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo	Director de Arte e ilustración
Área/	Dirección de Arte e ilustración
Departamento/Unidad	
Cargos de Supervisión	Dirección General
Inmediato	
Cargos que Supervisa	Diseñadores

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:



3. Propósito o misión del Cargo:

El director de arte e ilustración es el responsable de dirigir los equipos de diseño artístico y de ilustración.

Es el encargado de dar la conceptualización del proyecto, como primer paso para acercar la idea y ésta sea representada mediante símbolos y traducida en el diseño y la ilustración.

El director de arte conjuntamente con el ilustrador se encargan de crear los primeros diseños conceptuales e ilustraciones que formarán parte de un sistema gráfico y de aplicaciones que serán posteriormente realizadas.

4.- Descripción de Funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Trabajar con el personal encargado para la conceptualización, creación de la línea y el estilo gráfico que deberá ser llevado durante todo el proceso de producción.	2	5	4	11
2	Encargarse del “aspecto visual” de todo proyecto o trabajo motivo de contratación.	2	4	4	10
3	Coordinar y supervisar el uso de la línea gráfica establecida en base a conceptos investigados y analizados previa a la realización del diseño y la ilustración.	2	5	3	9
4	Desarrollar capacidades creativas de sus colaboradores a fin de realizar proyectos únicos que superen las expectativas del cliente.	2	4	3	9
5	Llevar a cabo el desarrollo creativo de una campaña gráfica desde el concepto a la realización final.	2	5	4	11
6	El director de arte deberá estar presente en todo el proceso y las etapas que intervienen antes de la entrega del servicio o el producto final.	2	5	2	9
7	Controlar el correcto desarrollo todas las etapas con las que se encuentre una pieza gráfica.	2	5	3	10
8	Trabajar conjuntamente con las demás áreas del diseño y mediante un constante feedback establecer seguimientos de proyectos en donde se establezcan responsabilidades y tiempos de entrega.	2	5	3	10
9	Establecer formatos, formas, tamaños y demás características de los materiales físicos.	1	5	4	10
10	Coordinar con los diseñadores, fotógrafos, ilustradores y demás personas que se encuentren a su cargo la línea gráfica a usarse, partiendo siempre de un concepto establecido por el director creativo o de arte.	2	5	3	10
11	Realizar el taller semiótico como la primera aproximación con el cliente en el planteamiento de las ideas base.	1	5	5	11
12	Elaborar las ilustraciones necesarias para cada proyecto.	2	5	4	11

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

12 meses.

PERFIL DEL CARGO**Instrucción o Formación requerida para el cargo**

Requerido	:	Profesionales del diseño gráfico, tecnología o ingeniería de diseño gráfico y comunicación. Expertiz en ilustración, estudios especializados en líneas gráficas.
Preferido	:	Especialización Superior en materia de Diseño gráfico, con altos conocimientos en artes e ilustración.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Creatividad e innovación.	4
Flexibilidad mental.	4
Facilidad de captación de ideas y conceptos.	4
Apertura mental.	4
Toma de decisiones.	4
Trabajo en Equipo.	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo íntegro de los aspectos formales y tecnológicos del diseño gráfico.	4
Dominio de la ilustración sensible.	4
Dominio del lenguaje técnico y tecnológico lo que le permite trabajar con distintas especialidades del diseño y la comunicación.	4
Experiencia de conceptualización, de plasmar las ideas en gráficos e ilustraciones.	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo	Director de Comunicación
Área/ Departamento/Unidad	Dirección de Comunicación
Cargos de Supervisión Inmediato	Dirección General
Cargos que Supervisa	}

3. Propósito o misión del Cargo:

La dirección de Comunicación se encarga de establecer la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades de comunicación de la organización o a su propio funcionamiento interno.

El director de comunicación coordina, integra, da coherencia, gestiona y toma iniciativas en estrategias de comunicación. Conjuntamente con el área de diseño crea planes y programas de acción para crear y definir el manejo visual que se llevará a cabo en cada uno de los proyectos.

4.- Descripción de Funciones

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2=Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5= Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)+(C)
1	Colaborar con las áreas de Recursos Humanos y Áreas de comunicación y de Formación en la transmisión de valores corporativos, así como asesorar la mejor forma de comunicar dicha información con el personal interno de la institución.	1	5	4	10
2	Identificar, recuperar y dar forma a la información generada internamente que sea susceptible de ser transmitida	2	4	4	10
3	Nutrir de contenidos el área “prensa” de la web corporativa de Lápiz y Papel.	1	4	4	9
4	Colaborar en la comunicación interna al transmitir “hacia dentro” la información emitida “hacia fuera” por la empresa u organización, así como por la competencia.	1	4	4	9
5	Controlar y formar la capacidad comunicativa de cada pieza gráfica a desarrollarse.	2	5	5	12
6	Identificar herramientas e instrumentos, según objetivos y necesidades de la empresa para trabajarlos conjuntamente con el área de arte, ilustración y producción.	2	4	4	10
7	Aportar ideas y redactar textos publicitarios para públicos internos y externos.	1	4	4	9
8	Redactar textos para las revistas institucionales, realizar entrevistas, correcciones de estilos, y demás actuaciones a fin de que esta publicación esté alineada a las estrategias corporativas	1	4	4	9
9	Definir políticas, establecer planes o estrategias de comunicación para lograr los objetivos comunicacionales, a fin de conseguir la respuesta deseada tanto en el público interno como externo de la organización contratante.	1	4	4	9
10	Coordinar el nivel de responsabilidades dentro de la organización en la elaboración o entrega de textos para que sea revisada, corregida, o estructurada por el Director de Comunicación como filtro para decidir el texto final que será incluido en los materiales comunicacionales a diseñar.	2	5	5	12
11	Asesorar sobre las estrategias más oportunas y proponer iniciativas que estimulen al personal en su trabajo.	2	5	4	11

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

3 meses.

PERFIL DEL CARGO

Instrucción o Formación requerida para el cargo

Requerido	:	Licenciatura en Comunicación Social, periodística, experiencia en desarrollo de textos, recaudación y procesamiento de información.
Preferido	:	Especialización Superior en materia de Comunicación, Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional y Política.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Integrar la teoría y la práctica, el trabajo manual y el trabajo intelectual.	4
Confianza y respeto	4
Habilidad para entender las cuestiones del negocio.	4
Disponer de habilidades de redacción.	4
Ser un buen implementador	4
Trabajo en Equipo.	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Manejo de herramientas, estrategias y procesos comunicacionales.	4
Experiencia en redacciones de textos, ortografía y estilos.	4
Dominio de técnicas periodísticas, uso adecuado de la palabra.	4

3.11 Mapa estratégico

Metodología utilizada

En base a los lineamientos estratégicos obtenidos anteriormente se establecen los parámetros generales de la empresa planteados en un mapa, es decir las perspectivas, objetivos, relaciones causa-efecto, propuestas de valor para el cliente, procesos de creación de valor y agrupación de activos y actividades.³⁹

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de

³⁹ Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

a) Perspectiva Financiera.- describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la Inversión (ROI), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo de oportunidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

b) Perspectiva Cliente.- define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, si los clientes valoran la calidad constante y entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

c) Perspectiva Procesos Internos.- identifica los pocos procesos crítico que se espera que tengan mayor impacto sobre la estrategia.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, se encuentra la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos.

La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los objetivos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.⁴⁰

a) Perspectiva Financiera.

La Estrategia Equilibra las Fuerzas Contradictorias

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar sus utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen con la mejora de los resultados financieros.

Estos objetivos están relacionados con la rentabilidad, las estrategias financieras son sencillas las empresas ganan dinero de dos formas, 1) vendiendo más y 2) gastando menos.

⁴⁰

Ibidem

- **Vendiendo más.-** (largo plazo) Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Eso permite vender más cantidad de los productos o servicios de la empresa.

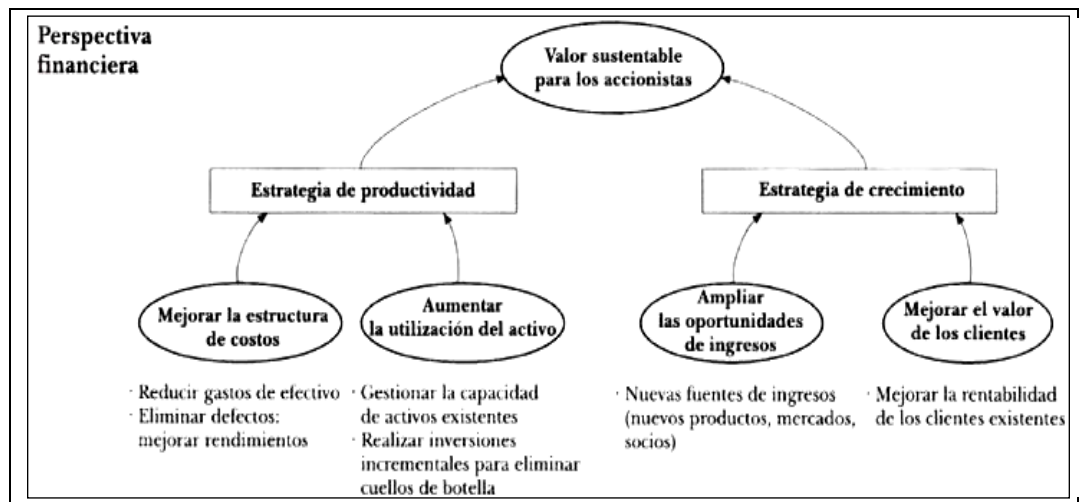
Las organizaciones también pueden mejorar sus ingresos vendiendo productos o servicios completamente nuevos o ampliando su segmento de mercado al cual está enfocado.

- **Mejorando la productividad.-** (corto plazo) es la segunda dimensión de una estrategia financiera, se da cuando las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos, estas reducciones permiten que la organización produzca la misma cantidad de productos y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, servicios y suministros.⁴¹

También utilizar los activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las organizaciones reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesario para respaldar un determinado nivel de negocios.

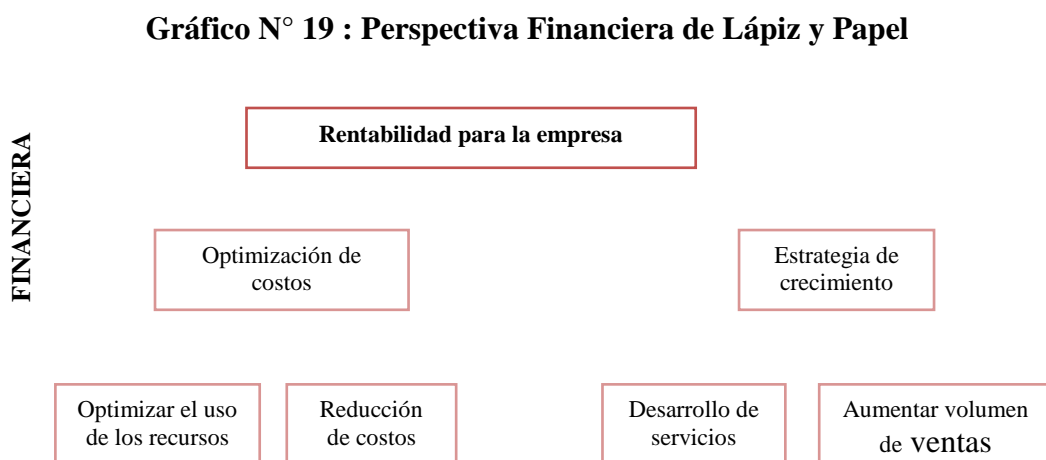
El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera se da cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, por lo general contradictorias. Se debe equilibrar estas dos fuerzas ya que la estrategia de crecimiento en el mercado es a largo plazo y el mejorar la productividad es a corto plazo.

⁴¹ Ibídem.

Gráfico N°18 : Ejemplo de Perspectiva Financiera Teórico

Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

Lápiz y Papel ha definido como objetivos en la Perspectiva Financiera:



Fuente: Lápiz y Papel
Elaborado por: Gabriela Chávez

b) Perspectiva Cliente:

La Estrategia se Basa en Una Propuesta de Valor Diferenciada

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica

en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo.

En la perspectiva cliente del mapa estratégico, se identifican los segmentos de cliente objetivo en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos, esta perspectiva incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada, como: satisfacción de clientes, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente, participación de mercado y participación en las compras del cliente.

Estos indicadores respecto al cliente pueden identificarse en la relación causa-efecto, casi todas las organizaciones tratan de mejorar estos indicadores, pero al limitarse a resolver el problema de satisfacción del cliente difícilmente se lo pueda considerar una estrategia. Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

Las organizaciones deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado.

Una vez definido quien es el cliente objetivo, la organización puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que va a ofrecer a los clientes.

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única del producto, precio, servicio, relación e imagen que una

empresa ofrece a los clientes, la propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia.⁴²

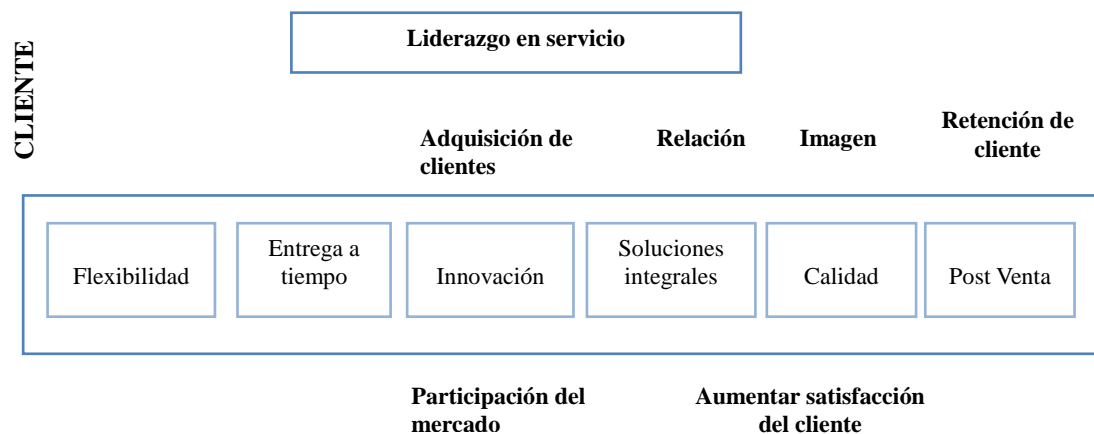
Gráfico N° 20 :Ejemplo de Perspectiva del Cliente Teórico



Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

Lápiz y Papel tiene como objetivos en la perspectiva cliente:

Gráfico N° 21: Perspectiva del cliente Lápiz y Papel



Fuente: Lápiz y Papel
Elaborado por: Gabriela Chávez

c) Perspectiva Procesos Internos:El Valor se Crea a Través de los Procesos Internos de Negocios

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: ⁴³

- Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y
- Mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos se han organizado en cuatro grupos:

Proceso de Gestión de Operaciones.- Son los procesos básicos del día a día por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y entregan a los clientes.

Proceso de Gestión de Clientes.- Estos procesos amplían y profundizan las relaciones con el cliente objetivo (seleccionar los clientes objetivo, adquirir los clientes objetivo, mantener los clientes, aumentar los negocios con los clientes).

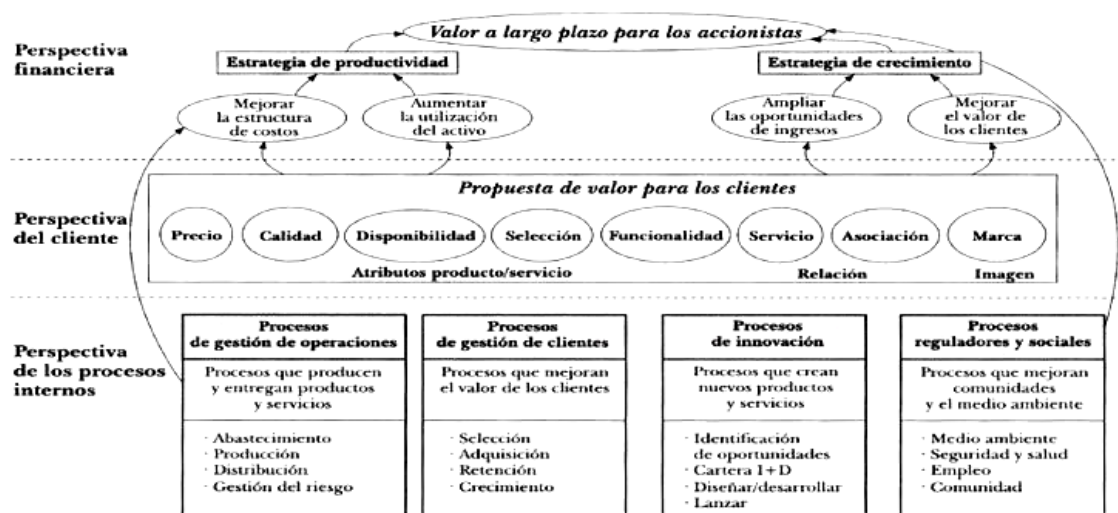
Proceso Innovación.- Desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. (Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios, gestionar la cartera de investigación y desarrollo, diseñar y desarrollar los nuevos productos y

⁴³ <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/400.HTM>. **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

servicios, sacar los nuevos productos y servicios al mercado).

Proceso reguladores y sociales.- Ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades donde producen y venden, se debe buscar un cumplimiento mayor al establecido en las regulaciones del país. (medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo, inversión en la comunidad).⁴⁴

Gráfico N° 22 : Ejemplo Perspectiva de Procesos Internos Teórico⁴⁵

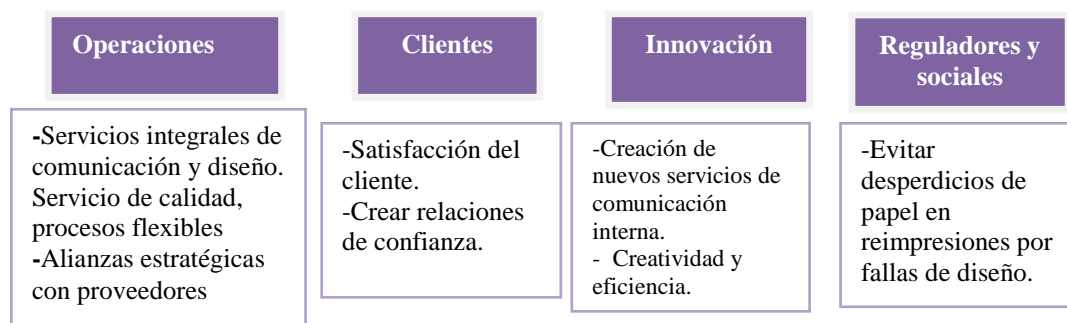


Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

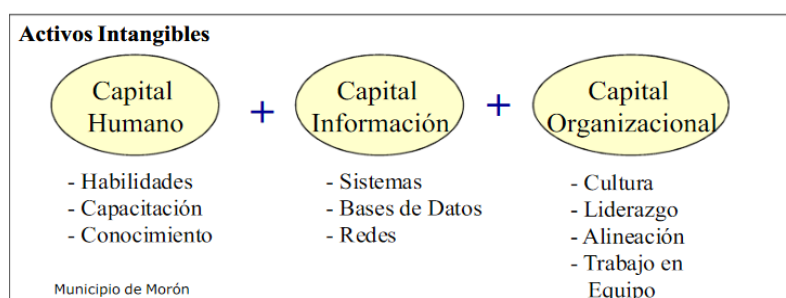
Lápiz y Papel tiene propuesto como objetivos de procesos internos:

⁴⁴ Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.
⁴⁵ Ibídem. p. 71.

PROCESOS INTERNOS

Gráfico N° 23 : Perspectiva de Procesos Internos Lápiz y Papel**Fuente:** Lápiz y Papel**Elaborado por:** Gabriela Chávez**c) Aprendizaje y Crecimiento****Alineación Estratégica de los Activos Intangibles**

Activo intangible: “ el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial o las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes”.⁴⁶

Gráfico N° 24: Ejemplo Activos intangibles de una empresa

Fuente: <http://es.scribd.com/doc/46743922/23/Aprendizaje-Crecimiento-alineacion-estrategica-de-los-activos-intangibles>

⁴⁶ <http://es.scribd.com/doc/46743922/23/Aprendizaje-Crecimiento-alineacion-estrategica-de-los-activos-intangibles>

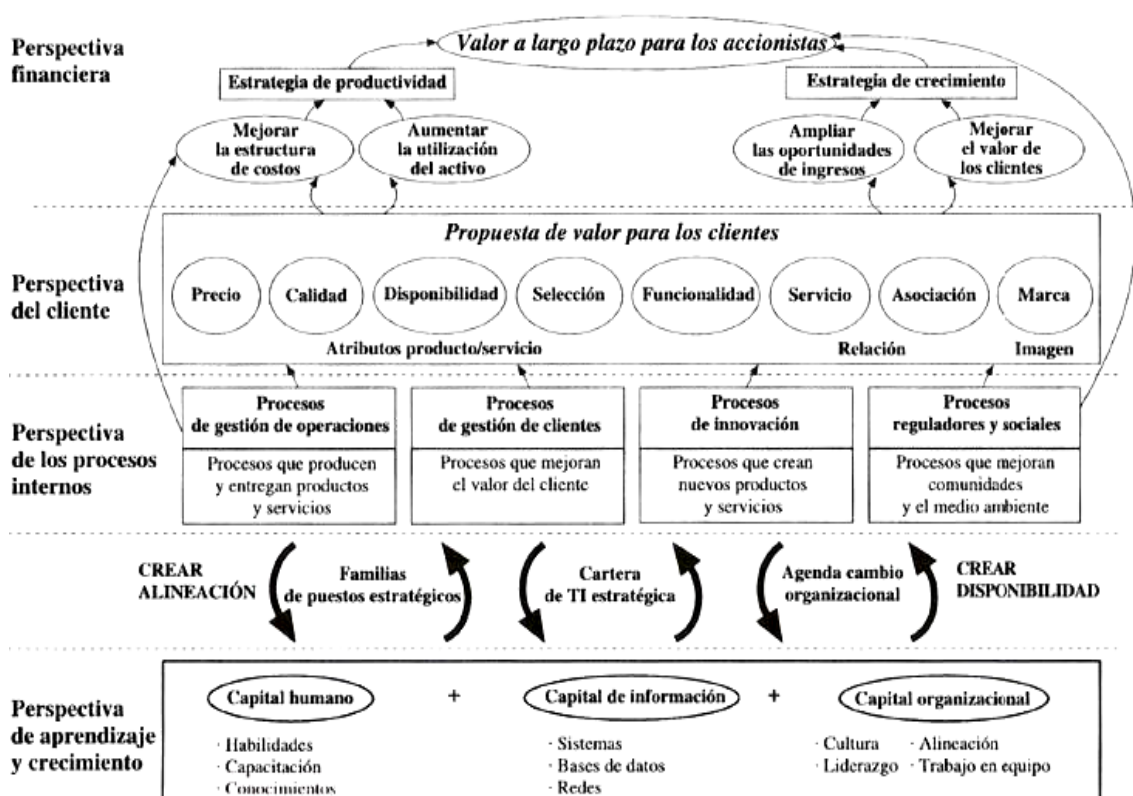
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia, se organiza los activos intangibles en tres categorías:

Capital Humano.- La disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.

Capital de Información.- La disponibilidad de sistemas de información redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.

Capital Organizacional.- La disponibilidad de la organización para motivar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Gráfico N° 25 : Ejemplo de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Teórico



Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

Lápiz y Papel tiene como objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

**APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO**

Gráfico N° 26 : Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Lápiz y Papel

Personal competente	Alinear a la organización con la estrategia	Establecer una cultura de servicio al cliente en todos los niveles de la organización.	Buen clima laboral
---------------------	---	--	--------------------

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

El BSC describe la estrategia:

El desempeño financiero, es un indicador de resultado que proporciona la máxima definición del éxito de la organización.

La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para el cliente y los indicadores de resultados del éxito son la satisfacción, retención y crecimiento de clientes.

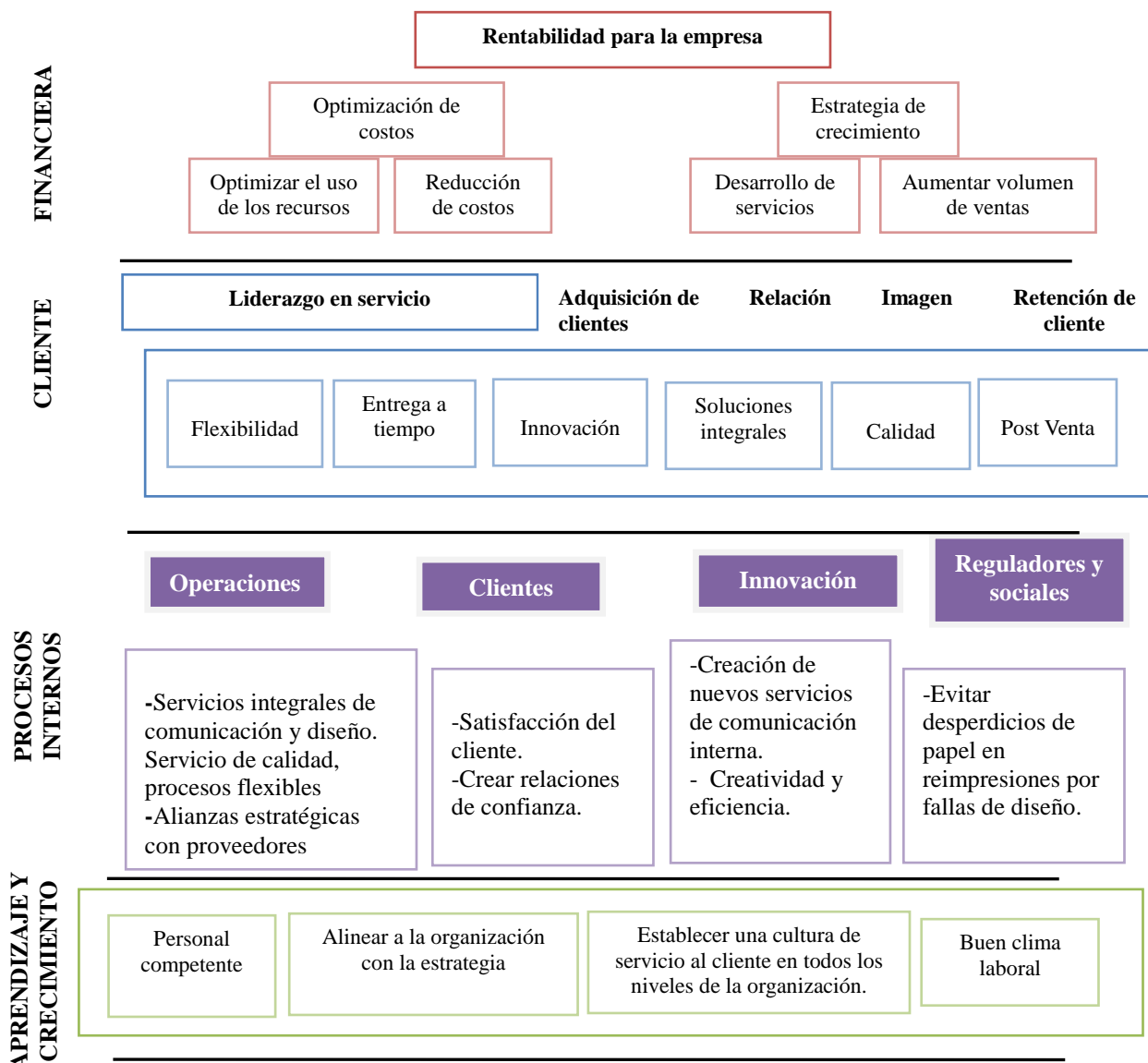
Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros.

Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que las personas, la tecnología y el entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones son indicadores de tendencia del desempeño relacionado

con procesos, clientes y finanzas.⁴⁷

Gráfico N° 27: Mapa Estratégico Lápiz y Papel

En 5 años Lápiz y Papel busca ser una empresa de excelencia y reconocimiento local y regional, que desarrolla eficazmente el Diseño y la Comunicación de forma Integral, reconocida a nivel nacional por sus empleados, clientes, competidores y proveedores logrando lealtad hacia la empresa; utilizando herramientas como la iniciativa constante, el trabajo en equipo, así como su capacidad para ser proactivos al cambio de manera que se puedan crear oportunidades.



Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

⁴⁷ <http://es.scribd.com/doc/46743922/23/Aprendizaje-Crecimiento-alineacion-estrategica-de-los-activos-intangibles>

3.12 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, BSC o CMI)

“Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.”⁴⁸

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

Según el mapa estratégico realizado anteriormente se obtiene los resultados y análisis de cada parámetro del BSC a fin de determinar la forma de dar seguimiento a cada una de las actividades principales.

El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y

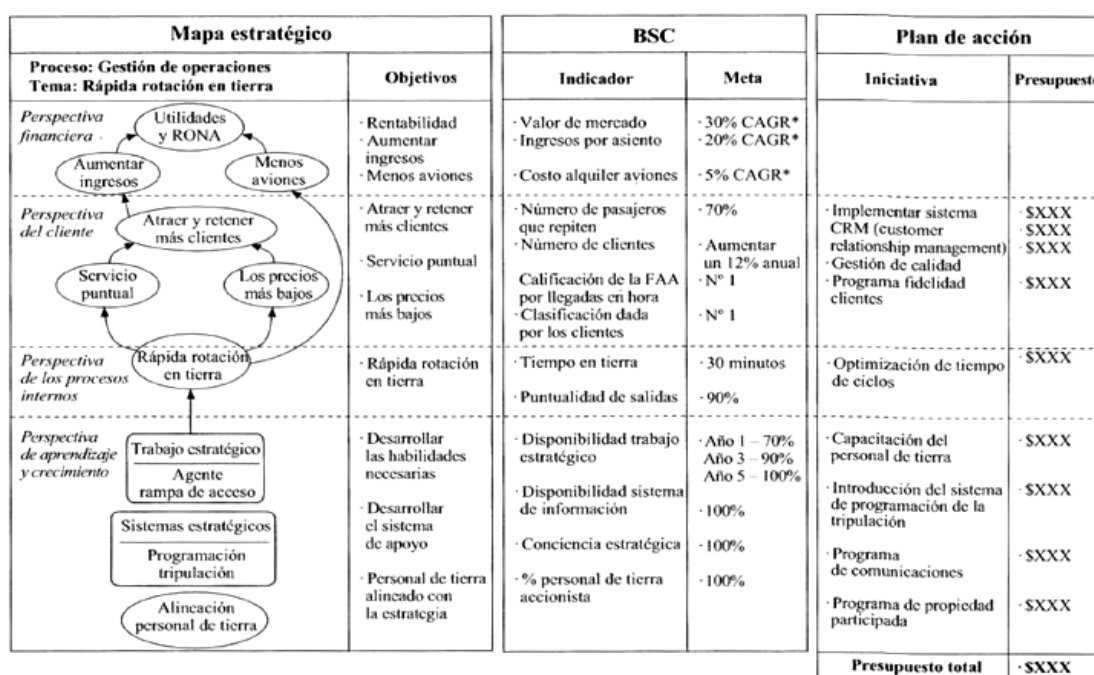
⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

metas a alcanzar, la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores. La organización debe proporcionar recursos, personas financiación y capacidad a cada programa de acción. Para referirse a los programas de acción se utiliza la palabra de iniciativas estratégicas.

Para cada indicador del Balanced Scorecard se debe identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta, las iniciativas crean resultados, la ejecución de la estrategia se lo realiza a través de la ejecución de las iniciativas.

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas deben estar alineados con los temas estratégicos y deben ser un conjunto integrado de inversiones.⁴⁹

Gráfico N° 28: Ejemplo de Esquema mapa estratégico – BSC



* Tasa Compuesta de Crecimiento Anual, Compounded Annual Growth Rate

Lápiz y Papel elaboró el siguiente tablero de mando integral tomando en consideración los siguientes factores:

Perspectiva financiera

Dentro de esta perspectiva se definieron como estrategias la optimización de costos y el desarrollo de nuevos servicios por consiguiente el aumento de ingresos y cartera además del uso de activos y nuevas inversiones, como se detalla a continuación:

- **Costos.-** indicador de resultado que demuestra cuán cercanos se está al cumplimiento del presupuesto, en este punto es importante el control efectivo de costos productivos y operativos. El principal enfoque es la optimización de recursos y la reducción de gastos innecesarios.
- Optimizar costos indirectos, benchmarking de costes de competidores, porcentaje de reducción de costes, entre otros son indicadores que se consideran para medir la eficiencia de la empresa en tema de costos.
- **Aumento de ingresos y clientes:** Entre las medidas o indicadores se encuentran la tasa de crecimiento de ventas por segmento, el porcentaje relativo a nuevos productos o servicios, rentabilidad por cliente y por línea de servicio.
- **Uso de activos e inversiones:** Entre algunos de los indicadores a usarse son: porcentaje de inversión sobre ventas, indicadores de capital circulante (ciclo de efectivo), ROI, ROE, rendimiento y uso.

En la estrategia de crecimiento se consideraron objetivos estratégicos como son desarrollo de nuevos servicios y aumentar el volumen de ventas. Entre los indicadores de este objetivos están:

▪ **Servicios desarrollados.-** para mantener una cartera de servicios acorde a las necesidades cambiantes del mercado, es necesario planificar el desarrollo de servicios y productos basados en las nuevas tendencias, para lo cual es idóneo realizar una investigación de mercado. Este indicador de gestión sirve para controlar el efectivo desarrollo de los productos planificados en función de la investigación del mercado; su seguimiento será trimestral. Además se desarrollará una cartera de servicios a manera de presentación para llegar al mercado objetivo.

▪ **Medio digital de publicidad.-** para aumentar el volumen de ventas es necesario contar con una página web administrable que cuente con contenidos actuales de servicios, productos y proyectos realizados, como una carta abierta para que el usuario conozca el alcance de los servicios que presta Lápiz y Papel. Para ello la directora de comunicación conjuntamente con un diseñador y el programador de web actualizarán los contenidos en base una estrategia digital. El seguimiento de este indicador será trimestral y consiste en evaluar el porcentaje de aceptación en el usuario así como el alcance del impacto deseado de este nuevo canal.

▪ **Incremento en ventas.-** Va muy ligado con los indicadores anteriores, a medida que se incrementan los servicios y los medios de comunicación y publicidad así como la recepción en el cliente objetivo existe una tendencia al incremento en

volumen de ventas, sin embargo este es un punto de partida. Se espera que con los acercamientos planteados anteriormente se asegure un incremento sostenido en ventas del 10% anual.

Perspectiva del cliente

La principal estrategia en esta perspectiva es el liderazgo en servicio, lo que significa que Lápiz y Papel debe brindar un servicio superior a la competencia que es valorada por el cliente. Los objetivos estratégicos son el aumento de participación en el mercado y el aumento de la satisfacción del cliente cuyos indicadores se detallan a continuación:

- **Volumen de clientes:** Este indicador determina cuál es el número de clientes que la empresa debe tener o al que aspira, así como determinar en qué segmentos se va a obtener dicha clientela. Lápiz y Papel desea obtener en un plazo de un año clientes del sector privado de Ecuador, específicamente de Quito, aumentando en un 20% su cartera de clientes. Además desea mantener clientes del sector público en los que ha venido trabajando en campañas de orden social y manejo de imagen de identidad.

- **Promoción de servicios.-** Este indicador determina cuán publicitado está el portafolio de Lápiz y Papel, se pretende impulsar los nuevos servicios, sin descuidar aquellos que ya son reconocidos por el mercado. Debido a que la inversión es alta en pautajes de publicidad, la empresa ha decidido ampliar las relaciones comerciales mediante auspicios o canje de servicios, además de incrementar sus relaciones públicas mediante la asistencia a eventos sociales. Se espera conseguir un incremento

de la promoción en un 4% en función del total de servicios a promocionar. Se lo revisará con una frecuencia trimestral.

• **Tiempo de respuesta.-** Una de las principales características que los clientes toman en cuenta al momento de contratar los servicios de diseño y producción en general es el tiempo de entrega, en el caso de entrega de los materiales se tiene mucha dependencia de algunos proveedores, razón por la cual se iniciará un proceso de evaluación de proveedores en función de tiempo de entrega con el fin de realizar alianzas estratégicas. Este indicador tendrá una revisión mensual.

Perspectiva de procesos internos

La estrategia establecida en esta perspectiva es la de ofrecer servicios integrales de comunicación y diseño, brindando un servicio de calidad con procesos altamente flexibles que se ajusten a las necesidades del cliente. Actualmente no existe un seguimiento adecuado con respecto a la satisfacción del cliente pre y post venta, por ende se debe partir realizando este tipo de seguimientos.

El seguimiento se lo hará de forma mensual. Se adaptarán los procesos y se educará al empleado y colaborador en el servicio al cliente y la atención rápida y flexible.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se la dividió en dos objetivos estratégicos que son el entrenar periódicamente al personal y desarrollar un sistema de apoyo operacional. Dentro del primer objetivo se establecieron los indicadores detallados a

continuación:

• **Capacitación.-** Conscientes que el factor humano es el pilar para el crecimiento de cualquier empresa, la dirección de Lápiz y Papel, desean un plan de capacitación y auto capacitación del personal de tal manera de consolidar un grupo de trabajo motivado a través de la capacitación constante. El indicador a ser medido anualmente son las horas invertidas en capacitación por cada colaborador así como las avances en su autodesarrollo con un incremento anual de 5 horas por persona.

• **Evaluación del clima y la cultura de la organización.-** para complementar el indicador de capacitación, es necesaria la evaluación por parte de todos los colaboradores de la empresa del clima laboral en el que se desenvuelven, para ello se implementará reuniones semestrales para tratar este tema y en donde se aclaren y refuercen los objetivos y estrategias de la empresa. Los resultados de estas reuniones serán el indicador de resultado que pretende generar oportunidades de mejora dentro de la organización.

Dentro del objetivo de desarrollar un sistema de apoyo operacional, la comunicación bi - direccional o feedback es un factor que no puede quedar desligado del BSC de Lápiz y Papel. Mensualmente se evaluará el servicio y el producto entregado por los diferentes responsables de los procesos. Al igual que el indicador anterior, estos resultados derivarán la toma de acciones correctivas y/o preventivas para optimizar las oportunidades de mejora encontradas.

Gráfico N° 29: BSC Lápiz y Papel

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	RESPONSABLE	FORMA DE CALCULO	UNIDAD	METAS					INICIATIVAS
							Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FINANCIERA	Optimización de Costos	Optimizar uso de los recursos	Índice de Eficiencia	Director financiero	Tiempo útil/ tiempo disponible	%	70	75	80	85	90	- Capitalizar inversiones
			Utilización de tecnología	Director de producción	Equipos utilizados / equipos instalados	%	75	78	81	84	87	- Definición de brechas del personal
		Reducción de costos	Costos	Director Administrativo Financiero	Costos totales / Presupuesto	%	90	85	80	75	70	- Control de costos - Plan de optimización de recursos
			Rentabilidad	Director Administrativo Financiero	Utilidad / Patrimonio	%	7	10	13	16	19	- Incrementar la rentabilidad anual
	Crecimiento	Crear nuevos servicios	Servicios desarrollados	Dirección	Nuevos servicios desarrollados / Servicios planificados a desarrollarlos	%	40	50	60	70	80	- Realizar investigaciones de mercado e identificar las necesidades de los clientes
		Aumentar volumen de ventas	Incremento de ventas	Director Administrativo Financiero	Ventas actuales / ventas periodo anterior	%	110	120	130	140	150	- Definir las especificaciones de los servicios y productos para crear innovación de valor
CLIENTE	Liderazgo en servicio	Aumentar participación en el mercado	Promoción de servicios	Director administrativo/ director comunicación	Servicios promocionados / total productos	%	50	54	58	62	66	- Generar plan de publicidad y promoción
		Aumentar satisfacción del cliente	Nivel de estudios de mercado	Director administrativo	Necesidades satisfechas / Necesidades Identificadas	%	60	65	70	75	80	- Realizar investigación de mercado e identificar las necesidades de los clientes
			Tiempo de respuesta	Director administrativo	Números de pedidos a tiempo / total pedidos	%	65	70	75	80	85	- Desarrollo del sistema de evaluación de proveedores
PROCESOS INTERNOS		Garantizar un servicio integral	Satisfacción cliente	Director administrativo	Clientes satisfechos / total clientes	%	1	1,2	1,4	1,6	1,8	- Desarrollo de un sistema de seguimiento de satisfacción
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Entrenar periódicamente al talento humano	Capacitación	Gerente Administrativo Financiero	Horas de capacitación / Personal	h / H	3	4	5	6	7	- Desarrollar planes de capacitación
			Evaluación de la eficacia de la capacitación recibida	Director Administrativo	Suma de las calificaciones de Muy Bueno y Excelente / número total de calificaciones	%	40	50	60	70	80	
		Desarrollar sistema de apoyo operacional	Comunicación	Director Administrativo/ Director de comunicación	Porcentaje de satisfacción de clientes internos	%	30	50	70	80	90	- Realización de talleres motivacionales - Desarrollar un plan de capacitación de servicio al cliente

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

3.13 Control estratégico

El control estratégico es un control organizativo que ayuda a la dirección a dar seguimiento y analizar los procesos y sus resultados de la planeación estratégica a fin de mejorar y asegurar su funcionamiento.

El control estratégico está orientado al futuro y se parte de los errores actuales y pasados que la empresa ha detectado, a fin de diseñar soluciones en beneficio de toda la organización.

“ En el diseño de las soluciones se combinan los dos grandes elementos propios de un Sistema de Control: lo **NORMATIVO** (límites, procedimientos y mecanismos de alerta y autocontrol) y la **EFFECTIVIDAD** (cumplimiento de lo que realmente le conviene a la empresa o institución).”⁵⁰

El control estratégico debe presentar una guía cualitativa y cuantitativa sobre el logro de los objetivos de mejoramiento y desarrollo tanto de las personas como de los objetivos estratégicos de la empresa.

La Dirección de Lápiz y Papel debe conocer sobre la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, el control es el medio de asegurar la eficacia de cada una de las acciones planteadas en el BSC. Una forma de hacerlo es mediante el seguimiento de los proyectos en marcha, en donde conjuntamente con los responsables de cada proyecto se cree un sistema de control como un conjunto de acciones, medios y responsables que garanticen mediante su interacción conocer la situación actual de un aspecto determinado o una función de la organización con el objetivo de prever las tendencias del entorno y tomar decisiones para reaccionar ante ellas.

⁵⁰ <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico>

El control estratégico supone también un control del entorno, ya que son los aspectos externos los que muchas veces determinan el actuar diario de la empresa. Mediante este proceso que es permanente en la organización, se registra todo lo que ocurre y lo que posiblemente podría ocurrir en el entorno a fin de proporcionar estos datos a toda la empresa para analizar la repercusión en las operaciones normales de la empresa y su proceso de planeación.

Se deben examinar con regularidad, cuatro entornos:

- Personas
- Metodología
- Plan de negocio
- Cuadro de mando

Gráfico N° 30 : Ejemplo control estratégico



Fuente: [http://www.menschconsultors.com/images/MENSCH_CONTROL_ESTRATEGICO](http://www.menschconsultors.com/images/MENSCH_CONTROL_ESTRATEGICO.pdf)
.pdf

El control es algo más que planeación: Control es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa, proyecto u objetivo planteado.

Se debe tomar en cuenta que una vez que se empieza a trabajar con un mapa estratégico brindando un direccionamiento a la empresa ajustándose constantemente al entorno lo que se debe evitar de forma primordial es el fracaso, siendo uno de los principales objetivos en el largo plazo.

Es por esta razón que la empresa debe ser flexible a los cambios tanto externos como internos, dedicando el máximo esfuerzo al seguimiento, la valoración y la evolución del plan para que conjuntamente con el equipo que conforma Lápiz y Papel detectar las desviaciones al plan para luego corregirlas, ajustándose así para adaptarse a los imprevistos.

Gráfico N° 31 : Ejemplo objetivo: evitar el fracaso

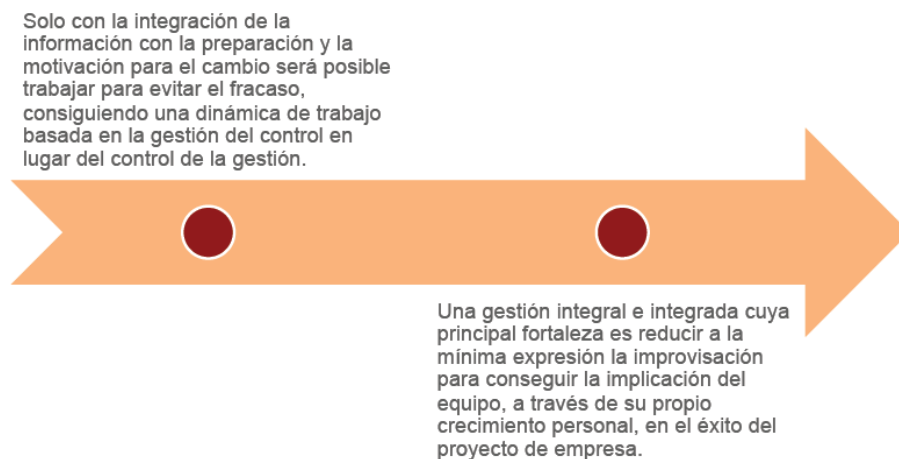


Fuente:http://www.menschconsultors.com/images/MENSCH_CONTROL ESTRATEGIC

O.pdf

Las personas son el valor diferencial de toda organización: el aporte del trabajador es un factor determinante en el valor diferencial de la empresa, la fidelidad o pérdida de un cliente ya no depende de los métodos o procesos corporativos, como tradicionalmente se creía, ahora el desempeño de los trabajadores crean una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia.

Gráfico N° 32: Ejemplo: la gestión integral del control estratégico



Fuente:http://www.menschconsultors.com/images/MENSCH_CONTROL_ESTRATEGICO.pdf

El control financiero de la organización: Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que lo integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, ayuda a canalizar adecuadamente los fondos de la organización, auxiliando de esta manera al gerente financiero en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar

el manejo de los recursos financieros.

Control Presupuestal: Elaborar presupuestos como un proceso de planeación, ya que ayudan al control financiero permitiendo comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado y proporcionar las bases, para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestado debe: ⁵¹

- Incluir las principales áreas de la empresa.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude a detectar las áreas en dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondientes.
- Estar acorde con el tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

Control Contable: Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros, provenientes de la operación de una empresa. El objeto primordial del control contable, consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que de esta forma, el gerente financiero adopte las

⁵¹ <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico>

decisiones más acertadas para futuras situaciones.

El control contable debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar al gerente financiero, para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes y no limitarse al registro de operaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados financieros y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la empresa.

Costos: Su objetivo principal, es determinar el costo real de los servicios que Lápiz y Papel presta con base en el cálculo y análisis de los costos que intervienen en el servicio, el costeo está basado en horas de trabajo dedicado al proyecto, teniendo como datos fijos los sueldos y salarios, servicios básicos, arriendo y demás costos en los que se incurre de forma constante y como variables aquellos gastos en los que se incurre pero de forma ocasional y que constituyen una base para considerar en el costeo.

A través de esta información, es posible no solo establecer el precio más adecuado del servicio sino contar con datos acerca de costos innecesarios que tiene la empresa, además de ser un comparativo con la competencia, para saber cómo se encuentran los precios en el mercado, lo que permite a la gerencia, tomar decisiones más acertadas.

3.14 Matriz de impacto estratégico

“La matriz de impacto estratégico nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es la tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de esta matriz deben perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles”⁵²

La matriz de impacto estratégico se construye definiendo para cada perspectiva (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) diferentes objetivos. Para cada uno de estos se deben describir las iniciativas que se deberán implementar para alcanzarlos. Esta herramienta instrumental requiere que por cada iniciativa se realice una descripción conceptual y la especificación de los resultados esperados. La matriz de impacto estratégico ayuda a los managers y a toda la organización a profundizar en el conocimiento de las iniciativas a implementar para lograr los objetivos. Concomitantemente permite evaluar la relación existente entre los diferentes objetivos e iniciativas. En efecto, la organización se alinea detrás del mapa estratégico y permite luego efectuar un control de su cumplimiento a través del Balanced Scorecard.

La matriz de impacto estratégico permite obtener como resultado cuantas iniciativas financieras están en cada objetivo estratégico, con eso se puede racionalizar las iniciativas financieras según el presupuesto de la organización.

⁵² <http://headconsulting.blogspot.com/2010/02/algunas-herramientas-de-analisis.html>

- No puede existir incitativas si no están relacionado con algún objetivo.
- Cuando esté todo los cuadrantes pintados significa el número de iniciativas para el objetivo.

Gráfico N° 33: Matriz de impacto estratégico Lápiz y Papel

LAPIZ Y PAPEL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS													
		Capitalizar inversiones	Control de costos	Plan de optimización de recursos	Incrementar la rentabilidad anual	Realizar investigaciones de mercado e identificar las necesidades de los clientes	Definir las especificaciones de los servicios y productos para crear innovación de valor	Generar plan de publicidad y promoción	Realizar investigación de mercado e identificar las necesidades de los clientes	Desarrollo del sistema de evaluación de proveedores	Desarrollo de un sistema de seguimiento de satisfacción	Desarrollar planes de capacitación	Realización de talleres motivacionales	Desarrollar un plan de capacitación de servicio al cliente	Levantamiento de información
FINANCIERA	Optimizar uso de los recursos														
	Reducción de costos														
	Crear nuevos servicios														
	Aumentar volumen de ventas														
CLIENTES	Aumentar participación en el mercado														
	Aumentar satisfacción del cliente														
PROCESOS INTERNOS	Garantizar un servicio integral														
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Entrenar periódicamente al talento humano														
	Desarrollar sistema de apoyo operacional														

Fuente: Lápiz y Papel

Elaborado por: Gabriela Chávez

CAPÍTULO 4.- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivos de la investigación y necesidades de información

Mediante una investigación de mercado se logra obtener datos reales referenciales sobre un proyecto definido anteriormente.

Esta investigación de mercado ayudará a obtener datos que expliquen el comportamiento del mercado meta vinculado al proyecto de emprendimiento de nuevos servicios de comunicación.

Objetivos de la investigación:

- Facilitar la valoración de los beneficios y costos del proyecto.
- Proporcionar la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos.
- Ayudar al desarrollo del negocio mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman para cubrir las necesidades del mercado en el tiempo oportuno.
- Definir si los clientes actuales de la empresa tienen interés y estarían dispuestos a adquirir los nuevos servicios a implementar por Lápiz y Papel,

- Delimitar las percepciones, necesidades y observaciones por parte de los empleados que laboran actualmente en la empresa con el planteamiento del plan estratégico y la implementación de nuevos servicios comunicacionales.

Necesidades de información:

La necesidad de información de la empresa surge cuando se quiere conocer el entorno externo, para reunir y analizar datos que permitan el apoyo en la toma de decisiones y además el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo.

Se realizarán también encuestas a nivel interno de la empresa para conocer la posición actual de los empleados a fin de considerar estrategias a corto, mediano y largo plazo a desarrollarse conjuntamente con la ejecución del plan estratégico y la implementación de los nuevos servicios.

Para realizar la evaluación de las necesidades de información se ha planteado una serie de preguntas que deben ser cuestionadas por la empresa para verificar que la información obtenida se reunirá:

- ¿Cuáles son las necesidades comunicacionales de las empresas con las que actualmente Lápiz y papel se encuentra trabajando?
- ¿Cuáles son las estrategias detectadas de la competencia?
- ¿Cuáles son los hábitos y costumbres de adquisición de servicios comunicacionales de las empresas? ¿Cuáles son algunas de las empresas que se podrían considerar como posibles clientes?

- ¿Cuál es la tendencia actual del segmento de mercado en el que se encuentra la empresa?

Luego de determinar estas necesidades se procede a la recolección de la información necesaria para la empresa, y de esta manera verificar si estas necesidades fueron cubiertas.

4.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo al que Lápiz y Papel desea dirigir específicamente sus esfuerzos comerciales se centra en el grupo de empresas con necesidades de diseño y comunicación.

La elección cuidadosa y la definición exacta de estos mercados objetivo, son esenciales para el desarrollo de una mezcla de marketing efectiva.

Cuatro pautas generales rigen la elección de los mercados objetivo.⁵³

1. Que estos deben ser compatibles con las metas y con la imagen de la organización.
2. Igualar la oportunidad del mercado con los recursos de la compañía
3. A largo plazo, un negocio tiene que producir utilidades si quiere sobrevivir.
4. Normalmente una compañía debe buscar un mercado en el que el número de

⁵³ <http://es.scribd.com/doc/2575359/mercado-objetivo>. **MERCADO OBJETIVO**

competidores y su tamaño sea mínimo, es decir, la empresa no debe entrar a un mercado que ya está saturado por la competencia a menos de que tenga alguna ventaja competitiva avasalladora que le permita quitarle clientes a las empresas ya existentes.

Lápiz y Papel tiene dos tipos de enfoques en cuanto a su mercado objetivo:

- a) Empresas públicas que requieran de servicio de diseño editorial y realización de campañas públicas con fines sociales, requerimientos de ilustración sensible y asesoría en realización de materiales comunicacionales.

Se tendrá un enfoque menor en cuanto a Comunicación Interna debido a la falta de interés y requerimiento de las Instituciones Públicas en este servicio.

- b) Empresas medianas y grandes, del sector privado del país, con requerimientos tanto en comunicación visual (diseño gráfico, realización de campañas, editorial), así como comunicación interna.

Empresas medianas: de 50 a 99 empleados.

Empresas grandes: con más de 100 empleados.

Empresas interesadas en que el talento humano se encuentre informado, alineado a sus objetivos organizacionales, motivado y sobre todo involucrado, como es el caso de la realización de revistas o periódicos institucionales con la participación de los propios colaboradores de la organización.

Estrategia del mercado objetivo: Agregación y Segmentación

Al decidir el mercado objetivo, a los que se les venderá los servicios, la organización tiene dos enfoques a elegir:

- a) El mercado total se contempla como una sola unidad, como un mercado masivo, agregado. Este enfoque conduce a la estrategia de la *agregación de mercado*.
- b) El mercado total se contempla como muchos segmentos más pequeños, homogéneos. Este lleva a la estrategia de la segmentación de mercado.

Por las características definidas anteriormente la empresa debe regirse por la estrategia de segmentación, concentrando sus esfuerzos comerciales y de venta a segmentos más pequeños y homogéneos, especializando así sus servicios para llegar cada vez a abarcar un mercado más grande de clientes.

“La segmentación del mercado es la estrategia que adopta la mayoría como un punto medio entre los extremos de un bien o servicio para todos y uno diferente para cada cliente.”⁵⁴

La administración de la empresa, tiene dos opciones de segmentación, considerando que la más acertada a aplicarse es la segmentación simple como se explica a continuación:

La segmentación simple “significa seleccionar como mercado meta un grupo

⁵⁴ <http://es.scribd.com/doc/2575359/mercado-objetivo>. MERCADO OBJETIVO

homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único que permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado”. En este tipo de segmentación Lápiz y Papel puede introducirse en el mercado objetivo con recursos limitados.⁵⁵

Se desarrollarán enfoques diferentes del mismo servicio, para los dos sectores del país, en base a un solo denominador el diseño y la comunicación.

Como contraparte se encuentra la segmentación múltiple en donde “dos o más grupos diferentes de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollará una variedad diferente del producto básico para cada segmento como parte de la estrategia de segmentación múltiple. Puede realizarse también sin cambios en el producto, con programas separados de mercadotecnia orientado a un segmento diferente del mercado. “

Al realizar la segmentación de mercado Lápiz y Papel, siendo una empresa Pymes con recursos limitados puede competir con efectividad en uno o dos segmentos del mercado, ya que si se dirigiera al mercado total ésta se podría ver en problemas, por los altos costos de mercadotecnia. Se pueden diseñar productos y servicios que satisfagan la demanda del mercado empleando la estrategia de segmentación del mercado. Los medios publicitarios se pueden usar en forma más efectiva porque los mensajes de promoción y los medios escogidos para presentarlos pueden ser dirigidos más específicamente hacia cada segmento del mercado.

⁵⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmkthernando.htm> .
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Tres condiciones ayudan a la gerencia a cumplir su objetivo:⁵⁶

- Las características que se usan para clasificar a los clientes, deben ser mensurables, y los datos, accesibles.
- El segmento del mercado debe ser accesible mediante las instituciones de mercadotecnia existentes (canales de distribución, medios de publicidad, fuerza de ventas de la compañía, etc) a costo mínimo.
- Cada segmento debe ser suficientemente grande para generar utilidades. Se puede tratar a cada cliente como un segmento separado. La empresa no debe desarrollar gran cantidad de estilos, colores, tamaños y precios al segmentar un mercado.

4.3 Entrevistas y encuestas

4.3.1 ENTREVISTAS A PERSONAL

Se realizaron entrevistas al personal de Lápiz y Papel para conocer la posición actual en la que se encuentra su público interno así como para establecer la vinculación dinámica en la que fluye la información con respecto al plan estratégico y los objetivos perseguidos por los directivos de la empresa.

El fin de realizar las entrevistas al personal es conocer sobre la alineación de éstos con los objetivos que persigue la planeación estratégica de la empresa,

⁵⁶ Idem

tomando en cuenta si las estrategias planteadas llegarán a cumplirse y las medidas que los directivos deberán tomar en base a planteamientos personales de los trabajadores.

Previa a la realización de las entrevistas al personal de Lápiz y Papel se les explicó sobre el plan estratégico propuesto y que está siendo desarrollado, las preguntas se refieren básicamente a la posición del personal interno frente a cambios y lineamientos que se proponen en el presente trabajo y sus percepciones frente a cambios modificaciones que se van a realizar.

El modelo de entrevista fue uniforme y se realizó como actividad en una mesa redonda en donde se hizo una presentación previa a las preguntas, cada uno de los integrantes que asistieron a la reunión se mostraron abiertos y dieron respuestas muy satisfactorias respecto a lo presentado. Las respuestas pueden ser encontradas en el anexo N°10.

FORMATO DE ENTREVISTA:

Cargo: _____

Nombre: _____

Teléfono: _____

Información adicional: _____

1. ¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?

2. ¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?
3. ¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?
4. ¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?
5. ¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS:

- De un total de 9 empleados que laboran en la empresa, asistieron a la reunión y presentación 7, entre los faltantes se encuentran el socio que radica fuera del país y el mensajero.
- Todos los que intervinieron muestran su conformidad con el plan estratégico presentado, además de las propuestas en cuanto a la implementación de nuevos servicios.
- Los socios formaron una parte esencial en el proceso, como directivos de la

institución y dueños de la empresa tenían claro el rumbo a seguir, con la propuesta del plan estratégico tendrán una guía y una base para la correcta estructuración de la organización.

- El ambiente laboral favorable permite establecer las nuevas funciones, responsabilidades y cargos de los empleados en medio del positivismo y la superación personal de los mismos que ayudará enormemente a la aplicación del plan estratégico.
- El profesionalismo y la experiencia de cada uno de sus miembros son fundamentales en el nuevo emprendimiento.
- Existían problemas anteriores por falta de organización, retrasos en entregas a tiempo de trabajos así como falta de realización de contratos lo que hacía que existan problemas internos y clientes insatisfechos.
- La falta de existencia de cargos y puestos fijos de trabajo llevaban a una desorganización completa y problemas internos.
- No existían seguimientos de proyectos, no se establecían fechas y se trabajaba contra reloj por la desorganización del tiempo.
- Con el plan estratégico mayor organización, mayores responsabilidades y mayores retos a cumplir.

- Se pasa de una organización informal, pequeña, familiar, a una organización formal con visión y misión, con empleados capacitados y con servicios completos de comunicación y diseño.
- Producto de lo anterior, se pueden desarrollar estrategias de crecimiento como que involucren a varios niveles de la organización (personal, producción, etc.).
- La comunicación es fundamental en el establecimiento y marcha de las estrategias con el fin de que todos entiendan las tácticas y conozcan su rol en la actividades. Elegir adecuados canales de comunicación es clave en este sentido.
- “Plan estratégico, programa de actuación que consiste en aclarar a los directivos así como a los que trabajan en la empresa lo que se pretende conseguir y cómo todo el grupo se propone conseguirlo.” Andrea Celi. Socia Lappel.

ENTREVISTAS A PRINCIPALES CLIENTES:

Una vez planteada la idea de implementar nuevos servicios de Diseño y Comunicación, se ha visto la necesidad de entrevistar a principales clientes de la empresa. El objetivo de estas entrevistas es determinar qué servicios son los más usados, sus preferencias y necesidades de compra que servirán de base para validar los nuevos servicios y/o productos de Lápiz y Papel y calcular así la

demanda potencial de los mismos.

Formato de entrevista.-

Las entrevistas se realizaron a 5 clientes claves de la empresa, cuya demanda ahora se basa en la contratación de servicios de diseño en general y va dirigida a recabar información sobre la aceptación o no de los nuevos servicios propuestos por Lappel.

El formato de entrevista es el que se detalla a continuación, el resumen de las respuestas obtenidas de cada cliente pueden ser vistas en el **ANEXO N° 11**.

Empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Número de contacto: _____

1.- Qué servicios de Lápiz y Papel usualmente suele contratar?

2.- Qué calificativo merece la experiencia de trabajo con Lápiz y Papel?

3.- Cuán satisfecho se encuentra usted con la atención al cliente que brinda el personal de Lápiz y Papel?

4.- Cuál cree usted es la principal fortaleza de Lappel?

- 5.- Cuál cree usted es la principal debilidad de Lappel?
- 6.- Qué servicios o productos le gustaría recibir por parte de la empresa, además de los que cuenta?
- 7.- Su empresa realiza campañas internas de comunicación para el personal?
- 8.- Cuenta con algún proveedor que realice comunicación interna? Nos puede dar un ejemplo.
- 9.- La empresa cuenta con algún tipo de periódico, revista interna, boletín digital o algún tipo de medio para mantener informado al personal sobre temas específicos?
- 10.- Cree usted que Lápiz y Papel está en la capacidad de implementar en su cartera de servicios la Comunicación Interna?
- 11.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Comunicación Interna, estaría usted interesado en contratar este servicio?
- 12.- Su empresa cuenta con página web?
- 13.- Cuentan actualmente con una estrategia de marketing digital? De ser el caso nos puede dar un ejemplo de algún proveedor con el que actualmente

trabajen.

14.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Marketing Digital, estaría usted interesado en contratar este servicio?

15.- Cree usted que la empresa en la que actualmente se encuentra tenga otras necesidades de Diseño o Comunicación, fuera de las mencionadas anteriormente, que deban ser cubiertas?

16.- Qué factor o factores considera fundamentales para que un cliente sea fiel al servicio o producto de una empresa.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS:

- La entrevista, formato estándar, fue realizada a 5 personas representantes de las empresas que son los clientes más importantes de Lápiz y Papel.
- Las entrevistas giran en torno a la satisfacción de los clientes actuales con el servicio que presta Lápiz y Papel, así como información en cuanto a intereses y necesidades de los nuevos servicios que se implementarían en la empresa.
- Su variación de adquisición de los servicios de Lápiz y Papel se encuentra entre, compras bimensuales, de dos a tres veces por año, o de forma constante.

- Usualmente los servicios prestados a estos clientes son diseño en general, conceptualización de campañas, diseño editorial, diseño de piezas gráficas, rehabilitación y creación de marca, ilustración, fotografía, realización de eventos, desarrollo de imagen y en uno de los casos, labor periodística.
- Todos los entrevistados mostraron una actitud positiva al hablar sobre la experiencia de trabajo con Lápiz y Papel, se destaca principalmente el trabajo en equipo, la calidad del servicio, la atención al cliente, el ambiente de trabajo, la creatividad y la experiencia. Para profundizar este sentimiento positivo, se implementarán extrategias en los niveles de capacitación, procesos internos y clientes que fueron expuestas con detalle al presentar el diseño del Cuadro de Mando Integral (Gráfico 29).
- Todos los entrevistados se encuentran satisfechos con la atención al cliente que brinda el personal de la empresa, se resalta el buen trato que existe como prioridad ante todo trabajo conjunto.
- La principal fortaleza para Lápiz y Papel según los entrevistados es el personal con el que cuenta, su profesionalismo, el trabajo en equipo y el ambiente de compañerismo existente son las cualidades que se resaltaron.
- En cuanto a las debilidades de Lápiz y Papel, vistas desde el punto de los entrevistados, un par de ellos destacaron que se debía reforzar sobre la visión, misión y valores corporativos de la empresa, ya que detectaron una falta de conocimiento al respecto de algunos colaboradores de la empresa.

- Otra debilidad que ha sido detectada es la falta de personal y la preocupación del cliente en cuanto a cumplimiento de tiempos por este desfase existente.
- En cuanto a la pregunta de qué servicios o productos le gustaría recibir al cliente por parte de Lápiz y Papel, se encuentra realización de eventos, comunicación interna, asesoría y consultoría de comunicación y diseño en general.
- Todas los representantes de las empresas entrevistadas coinciden en que se realizan campañas internas de comunicación al personal, unas manejadas por el área de Recursos Humanos o el área de Comunicación, pero que el impacto esperado no es el adecuado, ya que en ocasiones se presentan problemas comunicacionales más profundos o se da el caso de falta de consistencia o recursos hábiles para crear esta pregnancia permanente en el empleado.
- En cuanto a proveedores de Comunicación Interna no cuentan con proveedores especializados para este fin, se destacan el trabajo con estudios de diseño, diseñadores internos de la empresa, o trabajos con imprentas.
- El medio más utilizado en las empresas entrevistadas para mantener informado al personal sobre temas específicos son los boletines digitales, carteleras y revistas, con un manejo poco especializado por parte de las áreas encargadas de la empresa.

- El resultado de la interrogante sobre si el entrevistado cree que Lápiz y Papel está en la capacidad de implementar en su cartera de servicios la Comunicación Interna, fue altamente positivo, se destaca el interés de recibir propuestas al respecto y la necesidad percibida y detectada latente de la empresa en cuanto a mejoras de la Comunicación entre sus empleados, según percepciones de sus representantes.
- El interés fue evidente de los 5 entrevistados en recibir propuestas claves de Comunicación en el caso de que Lápiz y Papel implementara este servicio.
- En cuanto a la página web manejada por las 5 empresas clientes y sus representantes es de uso informativo, y sólo una de ellas cuenta con una estrategia de marketing digital.
- Dos de los 5 entrevistados mostraron interés en este manejo de la estrategia de marketing digital ya que la tendencia es que la institución cuente con páginas informativas y no como medio de publicidad o compras on line.
- Cuatro de los 5 entrevistados creen que las necesidades actuales de diseño y comunicación de las empresas para las que trabajan se encuentran cubiertas con la implementación de una asesoría integral de diseño y comunicación, con el manejo de Comunicación interna referida anteriormente.
- Uno de los 5 entrevistados cree que las necesidades actuales de diseño y comunicación de su empresa se verían cubiertas con la realización y

organización de eventos para los que normalmente Lápiz y Papel es contratado únicamente para el manejo conceptual de la imagen y de sus aplicaciones gráficas.

- Los 5 entrevistados concuerdan en que los factores fundamentales para que el cliente sea fiel a un proveedor es la calidad del servicio, la atención al cliente, el trato y la relación que exista entre el cliente y los colaboradores de la empresa proveedora.
- En general, se obtuvieron resultados positivos de los entrevistados, existe una gran satisfacción de la atención recibida por parte del personal de Lápiz y Papel, se resalta la amistad que se logra entablar con el cliente y la experiencia de compra como elemento como diferenciador de la competencia.
- Existe un gran interés en cuanto a la implementación y las consecuentes propuestas de Comunicación Interna como emprendimiento de Lápiz y Papel, ya que los entrevistados han detectado y percibido diferentes falencias de comunicación en su empresa que podrían ser cubiertas por Lappel o podrían trabajarse conjuntamente de una forma estratégica con los departamentos encargados.

4.3.2 ENCUESTAS A CLIENTES Y PROVEEDORES

Las encuestas a clientes y proveedores ayudarán a obtener datos significativos y

reales sobre el grado de satisfacción que actualmente tiene Lápiz y Papel en cuanto a variables como calidad del servicio, servicios actuales, cumplimiento y expectativas así como la aceptación de futuros servicios y mejoras.

La participación de las empresas proveedoras, así como de clientes actuales y potenciales ayudará a la recolección de datos y su posterior análisis de relación con las estrategias planteadas.

Formato de encuestas a clientes actuales.-

La encuesta realizada a los clientes actuales de Lápiz y Papel fue realizada para medir el nivel de satisfacción de los mismos en cuanto a los servicios y productos que la empresa ofrece. La encuesta se encuentra dirigida también para determinar qué otros servicios podrían ser implementados y si éstos tendrían aceptación en los clientes actuales.

El formato de la encuesta es único y se envió por mail de forma personal a cada uno de los clientes actuales con los que la empresa cuenta.

La presente encuesta se encuentra enfocada también a la recolección de información respecto a si los nuevos servicios a ofertar se ajustan a necesidades actuales de sus clientes y el interés prestado a futuras contrataciones.

Resultados de las encuestas a clientes actuales:

La encuesta base se realizó a un total de 52 empresas, dirigida especialmente a

representantes del área de comunicación o afines con quienes se tiene o se ha tenido un contacto formal de contratación.

Se ha tomado en cuenta a clientes con los que Lappel ha trabajado en el pasado y que actualmente casi se ha perdido contacto, esto como una estrategia de recompra y actualización de los mismos.

La encuesta consta de un total de 10 preguntas en donde se destaca información sobre la satisfacción del cliente, su experiencia de compra, el interés en el nuevo servicio de Comunicación Interna así como un sondeo sobre la competencia directa de Lápiz y Papel.

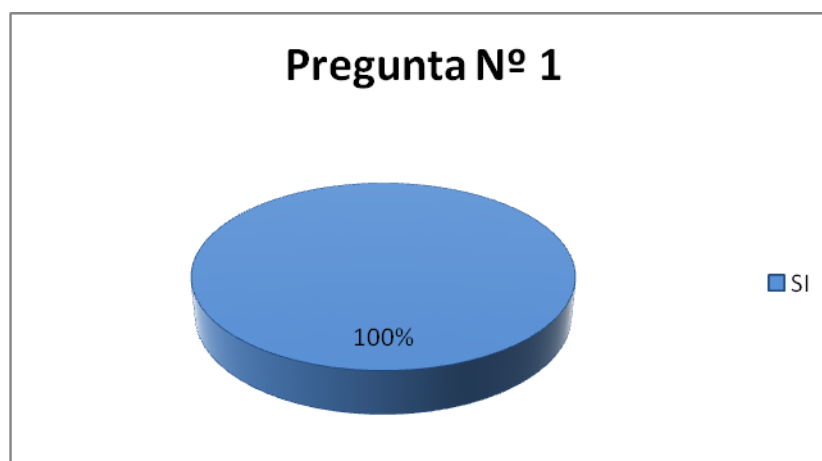
En el anexo N° 12, se encuentran tres ejemplos de encuestas realizadas por los clientes actuales, el resto de encuestas se encuentran en medio magnético, material entregado como respaldo de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos se han tabulado y se detallan a continuación:

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES ACTUALES

1.-¿Alguna vez ha contratado algún tipo de servicio que ofrece Lápiz y Papel?

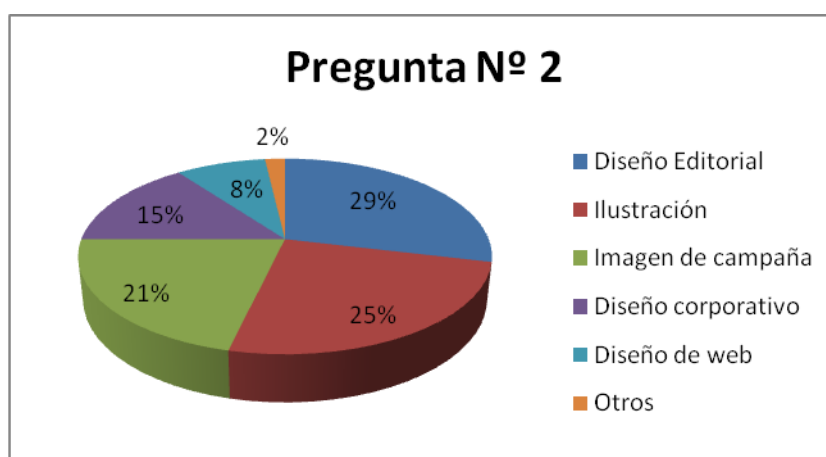
	TOTAL	%
SI	52	100%
NO	0	0%
TOTAL	52	100%



Del total de 52 encuestados, el 100% ha contratado alguna vez uno o más servicios de Lápiz y Papel, dando por tanto respuestas confiables a lo largo de toda la encuesta.

2.- De ser afirmativa su respuesta anterior indique cuál de los siguientes servicios ha sido?

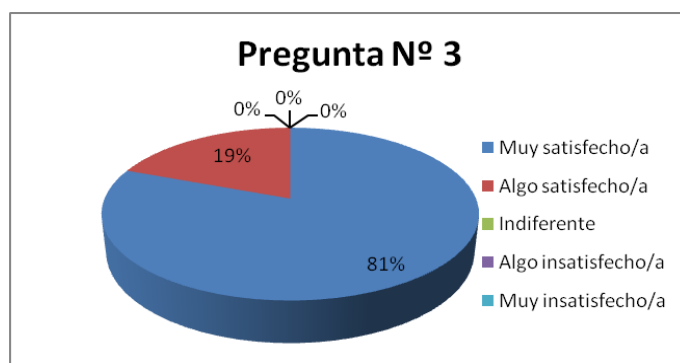
	TOTAL	%
Diseño Editorial	31	28,70%
Ilustración	27	25,00%
Imagen de campaña	23	21,30%
Diseño corporativo	16	14,81%
Diseño de web	9	8,33%
Otros	2	1,85%
TOTAL	108	100,00%



Los servicios de diseño editorial e ilustración, juntos, representan más de la mitad de los servicios contratados por los clientes. Esto permite observar la importancia de estos servicios. El diseño web es un servicio marginal que podría responder a que muchas empresas todavía no utilizan servicios profesionales en la construcción de sitios web. Esto puede constituirse en una oportunidad para Lápiz y Papel.

3.- Basado en su reciente experiencia con los servicios de Lápiz y Papel, en general, qué tan satisfecho/a se encuentra usted como cliente?

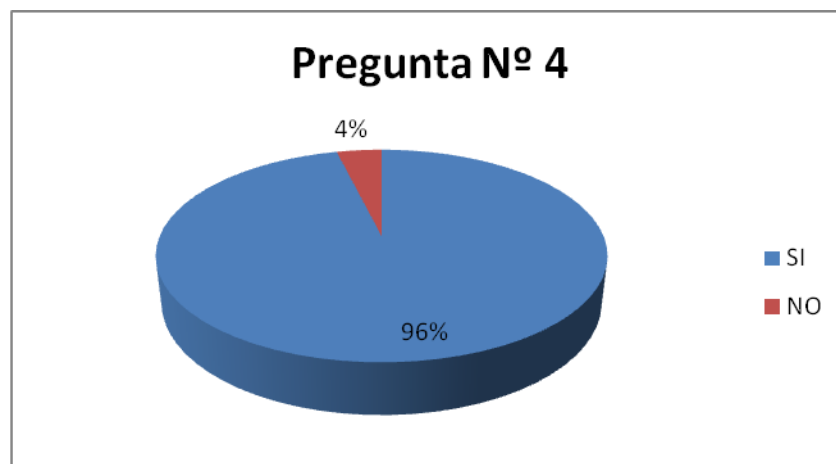
	TOTAL	%
Muy satisfecho/a	42	80,77%
Algo satisfecho/a	10	19,23%
Indiferente	0	0,00%
Algo insatisfecho/a	0	0,00%
Muy insatisfecho/a	0	0,00%
TOTAL	52	100,00%



El 100% de las respuestas marcan una visión positiva frente a los servicios obtenidos. No obstante, el porcentaje que responde "algo satisfecho" puede convertirse en un costo de oportunidad si se llega a perder dichos clientes

**4.- Recomendaría a otras personas o empresas a contratar los servicios de
Lápiz y Papel?**

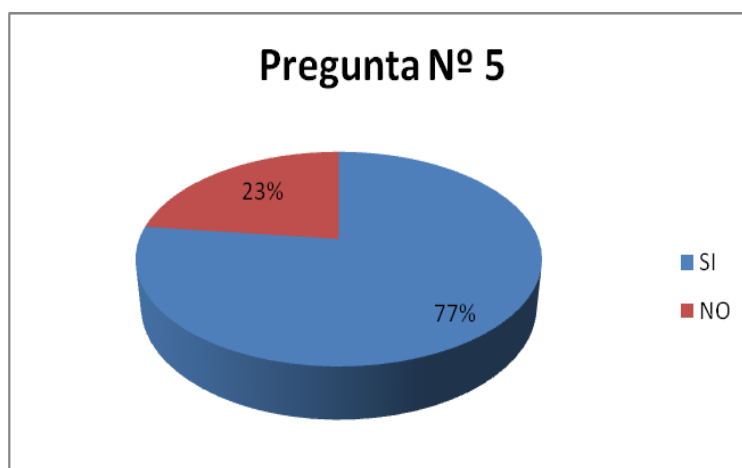
	%	TOTAL
SI	96,15%	50
NO	3,85%	2
TOTAL	100,00%	52



Sería recomendable investigar sobre las respuestas negativas de los clientes actuales que, aunque son en un número reducido, pueden permitir encontrar deficiencias en la labor de la empresa.

5.- En el caso de que Lápiz y Papel incluyera en su cartera de servicios "Comunicación Interna", usted y su empresa se encontrarían interesados en contratarla para dichos fines?

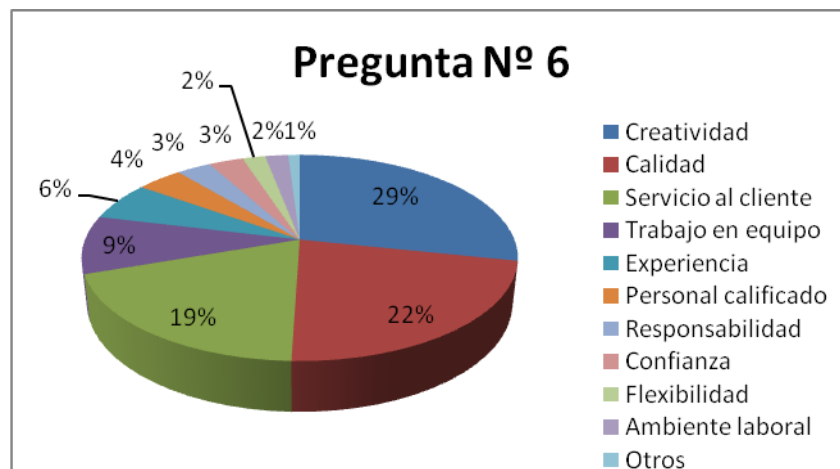
	%	TOTAL
SI	76,92%	40
NO	23,08%	12
TOTAL	100,00%	52



Es importante identificar la razón de las respuestas negativas. Puede deberse a desconocimiento del servicio y una aclaración al respecto podría lograr un incremento de los potenciales clientes de esta área.

6.- Qué atributos o calificativos le merece LAPIZ Y PAPEL? (mencione al menos 2)

	Nº repeticiones	%
Creatividad	28	28,28%
Calidad	22	22,22%
Servicio al cliente	19	19,19%
Trabajo en equipo	9	9,09%
Experiencia	6	6,06%
Personal calificado	4	4,04%
Responsabilidad	3	3,03%
Confianza	3	3,03%
Flexibilidad	2	2,02%
Ambiente laboral	2	2,02%
Otros	1	1,01%
TOTAL	99	100,00%



El total de respuestas a esta pregunta fueron 107, 98 de las mismas fueron contabilizadas como mayoría, mientras que en “otros” se encuentran los atributos o calificativos con una sola respuesta, éstos son:

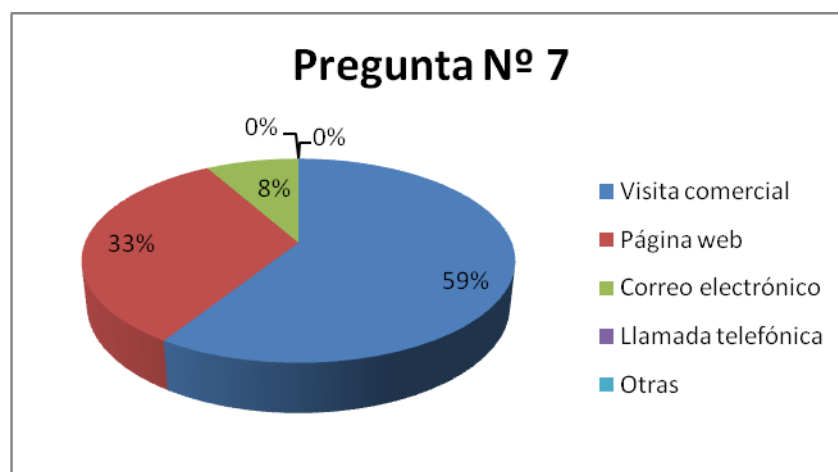
- Sensibilidad

- Soluciones prácticas
- Innovación
- Profesionalismo
- Cumplimiento
- Organización y método
- Cultura de valores
- Buen manejo conceptual
- Liderazgo

Es importante destacar que las cualidades de creatividad, calidad y servicio al cliente son las más representativas. Se debe desarrollar una imagen que represente estas cualidades.

7.- Si se diera el caso de que Lápiz y Papel implementara nuevos servicios de Comunicación y Diseño, le gustaría a usted enterarse de los mismos mediante?

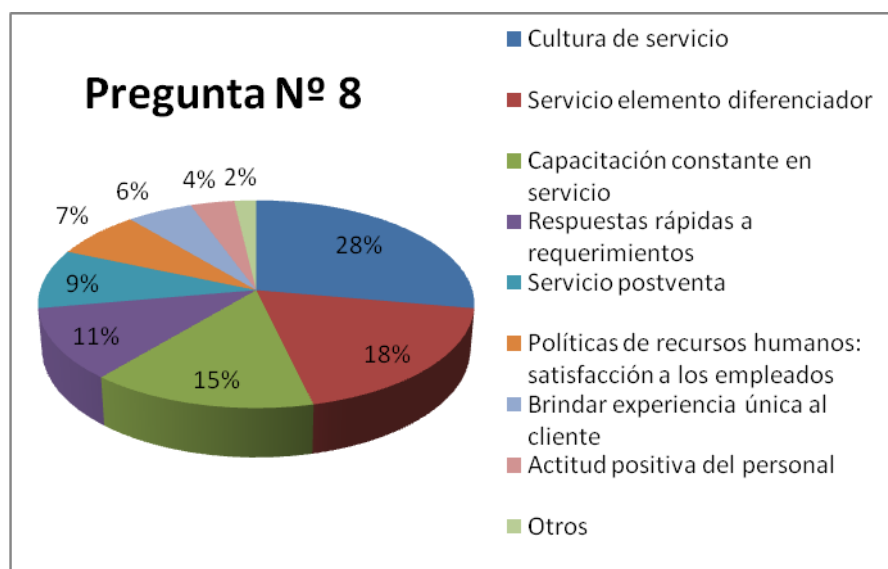
	TOTAL	%
Página web	20	32,79%
Correo electrónico	5	8,20%
Visita comercial	36	59,02%
Llamada telefónica	0	0,00%
Otras	0	0,00%
TOTAL	61	100,00%



La preferencia de la visita comercial sobre otros tipos de medios, indica que se debe prestar especial interés al desarrollo del talento humano encargado del contacto con los clientes tanto actuales, como antiguos y nuevos.

8.- Podría brindar alguna sugerencia a tomar en cuenta para mejorar el servicio y la atención al cliente por parte del personal de Lápiz y Papel?

	Nº Repeticiones	%
Cultura de servicio	15	27,78%
Servicio elemento diferenciador	10	18,52%
Capacitación constante en servicio	8	14,81%
Respuestas rápidas a requerimientos	6	11,11%
Servicio postventa	5	9,26%
Políticas de recursos humanos: satisfacción a los empleados	4	7,41%
Brindar experiencia única al cliente	3	5,56%
Actitud positiva del personal	2	3,70%
Otros	1	1,85%
TOTAL	54	100,00%



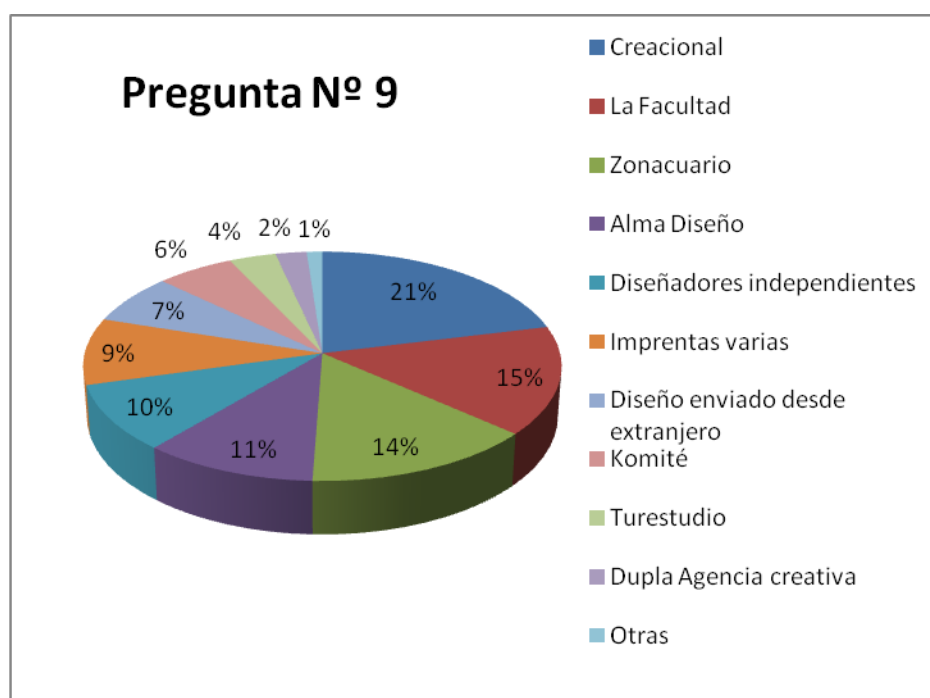
El total de respuestas a esta pregunta fueron 60, 54 de las mismas fueron contabilizadas como mayoría, mientras que en “otros” se encuentran las sugerencias con una sola respuesta, éstos son:

- Cualidades del servicio como amabilidad, cortesía, actitudes comprensivas, serviciales.
- Una empresa debe estar marcada por la calidad de los productos o servicios y por la gente que trabaja en ella.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad. Cliente tiene la razón
- Cliente tiene la razón
- Procesos, liderazgo, comunicación, aprendizaje y desarrollo alineados
- Eliminar cualquier inconsistencia en el servicio al cliente para así maximizar su experiencia y fidelidad
- Relación permanente con el cliente

Se puede observar, nuevamente, la importancia del desarrollo del talento humano encargado del contacto con el cliente.

9.-Qué otras empresas similares a LAPIZ Y PAPEL trabajan con usted?

	Nº repeticiones	%
Creacional	18	21,18%
La Facultad	13	15,29%
Zonacuario	12	14,12%
Alma Diseño	9	10,59%
Diseñadores independientes	8	9,41%
Imprentas varias	8	9,41%
Diseño enviado desde extranjero	6	7,06%
Komité	5	5,88%
Turestudio	3	3,53%
Dupla Agencia creativa	2	2,35%
Otras	1	1,18%
TOTAL	85	100,00%



El total de respuestas a esta pregunta fueron 95, 85 de las mismas fueron contabilizadas como mayoría, mientras que en “otros” se encuentran las sugerencias con una sola respuesta, éstos son:

-Graffiti en Quito

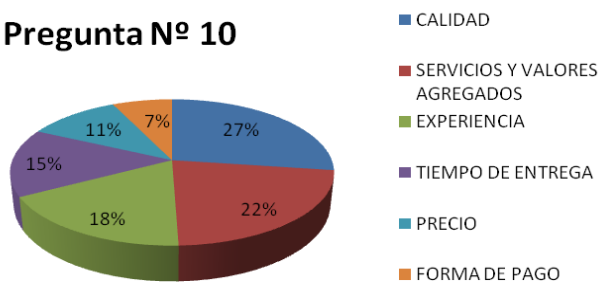
- Intuición Límite
- Fepp
- Camaleón Diseño Visual
- Mantis Comunicación
- Graphus
- El Antebrazo
- Invent
- Maestre Diseño y Comunicación
- Digrafo

10.-Qué es lo que más valora al momento de contratar servicios como los de LAPIZ Y PAPEL? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante).

Nº	EMPRESA	PRECIO	CALIDAD	TIEMPO ENTREGA	EXPERIENCIA	FORMA DE PAGO	SERVICIOS Y VALORES AGREGADOS
1	Acción Ecológica	2	5	3	4	1	6
2	Acid Rain	2	6	4	5	1	3
3	Fundación Alejandro Labaka	1	6	5	4	2	3
4	Asociación Cultural Caléndula	2	6	3	4	1	5
5	Caramba	1	5	3	4	2	6
6	Centros de Equidad y Justicia	2	6	5	3	1	4
7	Centro de Artes Contemporáneo	1	6	3	4	2	5
8	Cepesiu	4	6	2	3	1	5
9	CEPVVS	1	6	3	4	2	5
10	Chaide y Cjaide S.A	2	6	4	3	1	5
11	Ciudad comercial El Recreo	2	6	3	4	1	5
12	Comisersa S.A	5	6	3	2	1	4
13	Compina	2	6	4	3	1	5
14	Conasa	2	5	3	4	1	6
15	Confiamed	2	5	3	4	1	6
16	CONGOPE	2	6	4	3	1	5
17	Conservatorio Franz Liszt	1	6	3	4	2	5
18	CPCCS	2	6	5	3	1	4
19	Cuevas de la Colonia	4	6	2	3	1	5
20	Dirección Nacional Antinarcóticos	2	6	3	4	1	5
21	FEPP	5	6	2	1	4	3
22	Ferrocarriles del Ecuador	1	5	3	4	2	6
23	FONAG	2	5	3	4	1	6
24	FOSIN	1	5	2	4	3	6
25	Fundación Esquel	2	5	3	4	1	6
26	Estamperia quiteña	4	6	2	1	3	5

Nº	EMPRESA	PRECIO	CALIDAD	TIEMPO ENTREGA	EXPERIENCIA	FORMA DE PAGO	SERVICIOS Y VALORES AGREGADOS
27	Fundación IPADE	2	5	3	4	1	6
28	GIZ	2	5	4	3	1	6
29	Gloria Arcos	4	5	1	2	3	6
30	INEC	2	6	3	4	1	5
31	Instituto Altos Estudios	3	6	2	4	1	5
32	Instituto Luigi Galvani	2	6	3	5	1	5
33	Ministerio Coordinador Desarrollo social	1	6	3	4	2	5
34	Mira Diseño y Señalética	3	6	1	4	2	5
35	MSP	1	6	5	3	2	4
36	Municipio de Quito	5	6	4	3	1	2
37	Museos de la Ciudad	4	6	1	5	3	2
38	Nascermo	1	6	4	6	2	5
39	OMT	2	5	3	4	1	6
40	OXFAM	2	6	3	4	1	5
41	PAHO	2	5	3	4	1	6
42	Fundación Patronato San José	2	6	3	4	1	5
43	PMT	2	6	3	4	1	5
44	PNUD	2	6	5	3	1	4
45	Pueblos Ancestrales	3	6	5	4	1	2
46	Quito Chiquito	2	5	4	3	1	6
47	Quit Turismo	2	6	4	5	1	3
48	TNC	3	6	2	4	1	5
49	TROPIC	2	6	3	5	1	4
50	UNFPA	1	6	4	3	2	5
51	Vicariato de Aguarico	3	6	5	4	2	1
52	Yaku	4	6	1	5	3	2
TOTAL		119	298	165	193	77	244

Pregunta Nº 10



Se puede observar que los clientes valoran la calidad y el servicio sobre otras cualidades típicamente importantes como el precio y la forma de pago. Esta retroalimentación, por sí sola, se convierte en una referencia fundamental al momento de desarrollar estrategias tendientes al crecimiento de la empresa.

Formato de encuesta a clientes potenciales.-

La modalidad a usarse en este sentido son encuestas directas a personal clave de empresas tanto del sector público como del sector privado de la ciudad de Quito.

Se encuestará principalmente a personal con poder de decisión en las áreas de Comunicación, Recursos Humanos o afines en cada una de las empresas seleccionadas.

El objetivo principal es tener un acercamiento con nuevos clientes del sector público y privado para conocer sus necesidades y expectativas de diseño y comunicación en torno a qué nuevos servicios o productos son los que más se usan y calcular así su demanda potencial

Resultado de las encuestas a clientes potenciales.-

La encuesta base se realizó a un total de 54 empresas, dirigida especialmente a representantes del área de comunicación o áreas afines como talento humano, recursos humanos y relaciones públicas, tanto para empresas del sector público como privado.

Los contactos han sido conseguidos mediante recomendaciones de empresas o contactos personales de empresas y clientes actuales.

Previo al envío de la encuesta se ha realizado una llamada telefónica en donde se explica los servicios que ofrece Lápiz y Papel así como el motivo de la encuesta, se da la opción de que la encuesta sea realizada por teléfono o ésta sea enviada a su mail personal.

La encuesta consta de un total de 12 preguntas en donde se destaca información sobre necesidades actuales como mejoras en la comunicación interna de las empresas, implementación de marketing digital, proyectos más usados de diseño a nivel institucional, tipo de clientes que manejan, presupuestos referenciales y la disponibilidad para realizar acercamientos comerciales.

Brindando de esta manera pautas generales para definir una tendencia de compra y adquisición de servicios de diseño y comunicación de las empresas encuestadas.

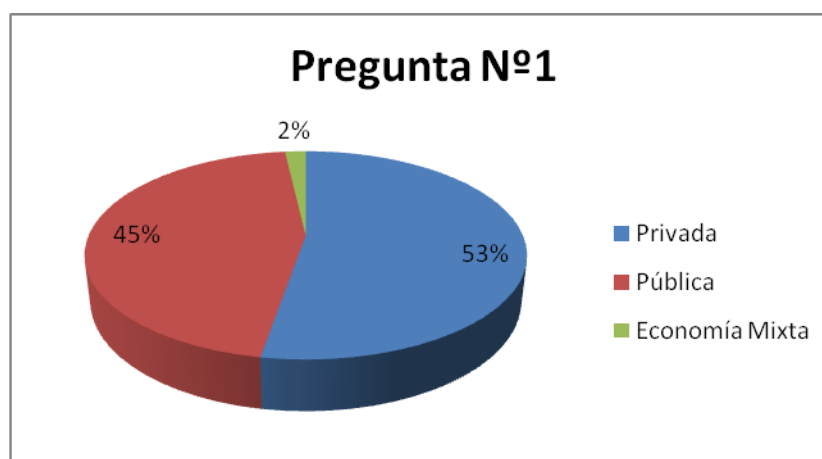
En el anexo N° 13, se encuentran tres ejemplos de encuestas realizadas por posibles clientes, el resto de encuestas se encuentran en medio magnético, material entregado como respaldo de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos se han tabulado y se detallan a continuación:

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES POTENCIALES

1.-Tipo de organización

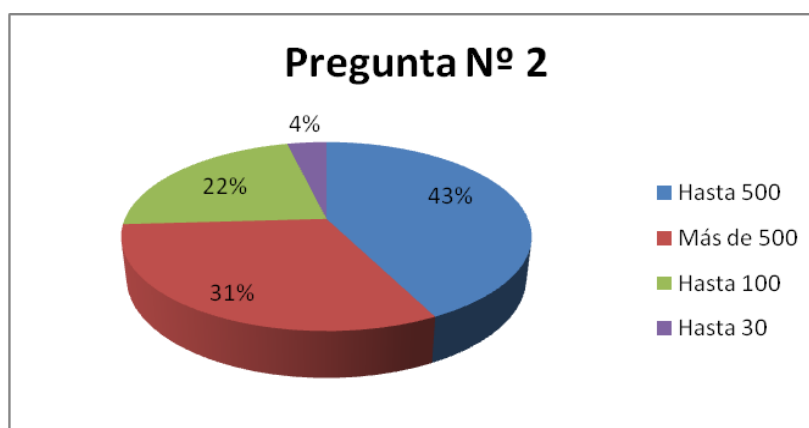
	TOT AL	%
Privada	29	54%
Pública	25	46%
Economía Mixta	1	2%
TOTAL	54	100%



Estos resultados permiten observar un equilibrio que tiene Lápiz y papel con respecto a sus clientes meta. Es importante señalar el rol que cumple el portal de compras públicas para el desempeño de la empresa.

2.- Número de personal activo de la empresa?

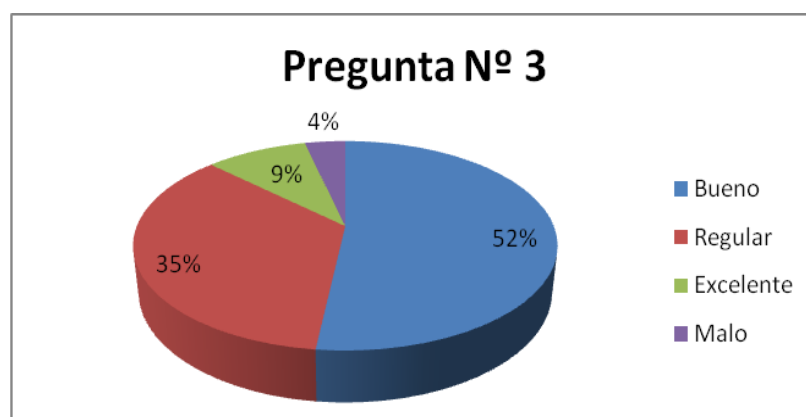
	TOTAL	%
Hasta 500	23	42,59%
Más de 500	17	31,48%
Hasta 100	12	22,22%
Hasta 30	2	3,70%
TOTAL	54	100,00%



Se puede inferir que el mercado que puede resultar más interesante de Lápiz y Papel está concentrado en empresas grandes aunque las empresas medianas también tienen una presencia significativa.

3.- Puede calificar el nivel de comunicación interna que existe en su empresa?

	TOTAL	%
Bueno	28	51,85%
Regular	19	35,19%
Excelente	5	9,26%
Malo	2	3,70%
TOTAL	54	100,00%



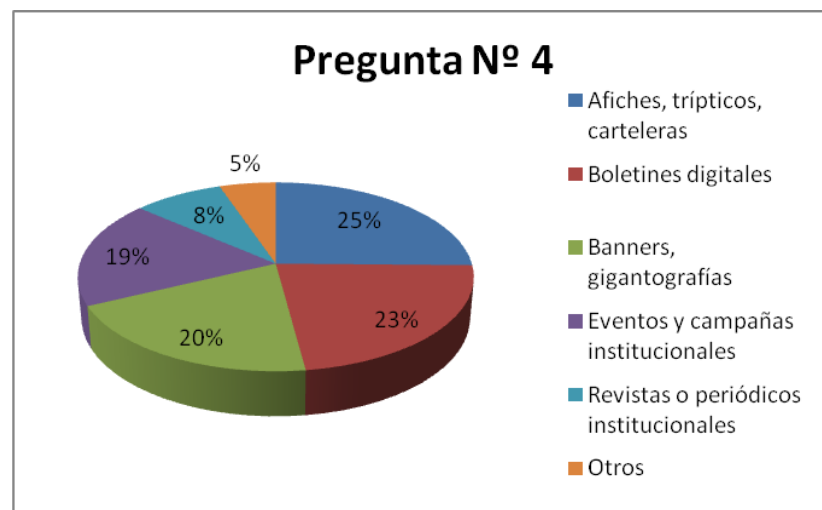
La percepción de la calidad de la comunicación es bastante subjetiva; sin embargo, los resultados indican que la mayoría de empresas encuestadas (91%) no consideran su comunicación como excelente. Esto plantea una oportunidad para Lápiz y Papel.

4.- Qué tipos de herramientas comunicacionales se usan con frecuencia en la empresa?

	TOTAL	%
Afiches, trípticos, carteleras	48	25,26%
Boletines digitales	43	22,63%
Banners, gigantografías	38	20,00%
Eventos y campañas institucionales	35	18,42%
Revistas o periódicos institucionales	16	8,42%
Otros	10	5,26%
TOTAL	190	100,00%

Entre otras aplicaciones como herramientas comunicacionales se puede encontrar:

- Intranet
- Wallpapers
- Vallas internas
- Informes de gestión
- Publicidad de guerrilla



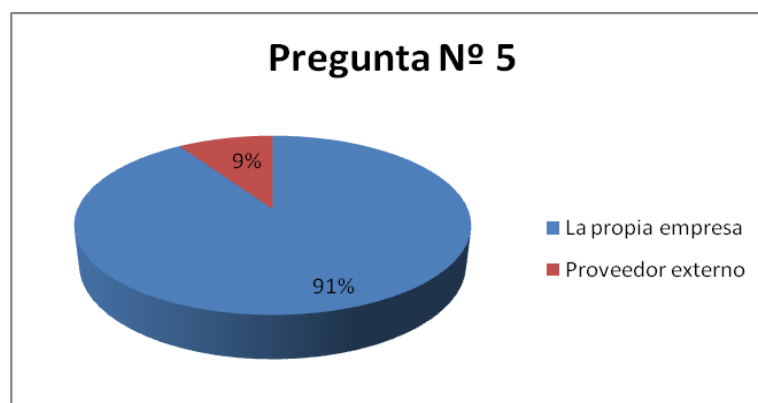
Los clientes potenciales manifiestan su necesidad de servicios que ofrece Lápiz y Papel. El acercamiento de la empresa marca un importante paso para darse a conocer.

5.- La Comunicación Interna es manejada por?

	TOTAL	%
La propia empresa	49	90,74%
Proveedor externo	5	9,26%
TOTAL	54	100,00%

Entre los ejemplos de las empresas que algunos de los encuestados manifestaron manejan la comunicación Interna se encuentran:

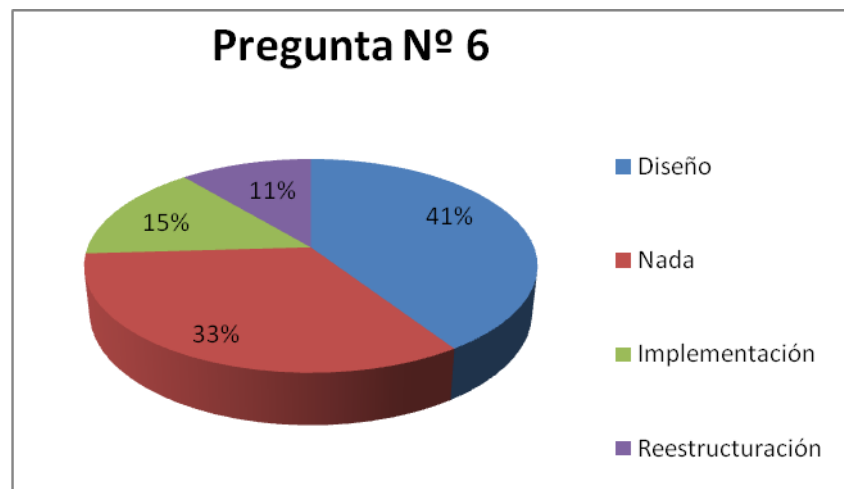
- La Facultad.
- Zona Acuario
- Bio Agencia de Comunicación.



Estos resultados muestran un cuadro alentador y una oportunidad para que Lápiz y Papel ofrezca este servicio a los potenciales clientes.

6.- Qué es lo que le hace falta mejorar a su página web?

	Nº repeticiones	%
Diseño	22	40,74%
Nada	18	33,33%
Implementación	8	14,81%
Reestructuración	6	11,11%
TOTAL	54	100,00%

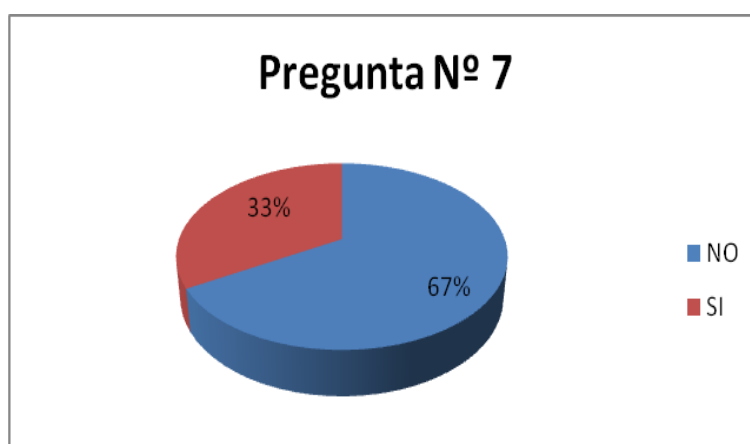


El 67% de los encuestados se encuentran en una situación en la que requieren del desarrollo de su plataforma, convirtiéndose en una oportunidad para Lápiz y Papel.

7.- Su empresa cuenta con una estrategia de marketing digital?

	TOTAL	%
NO	36	66,67%
SI	18	33,33%
TOTAL	54	100,00%

Del total de 54 encuestados, 18 de los mismos manifestaron que sí cuentan con una estrategia de marketing digital, de los cuales 15 empresas cuentan con una persona de la propia empresa para este fin y tres cuentan con proveedores externos, un ejemplo de ellos es Walker Brand. Los otros dos expresaron contar con una asesoría extranjera de marketing web.

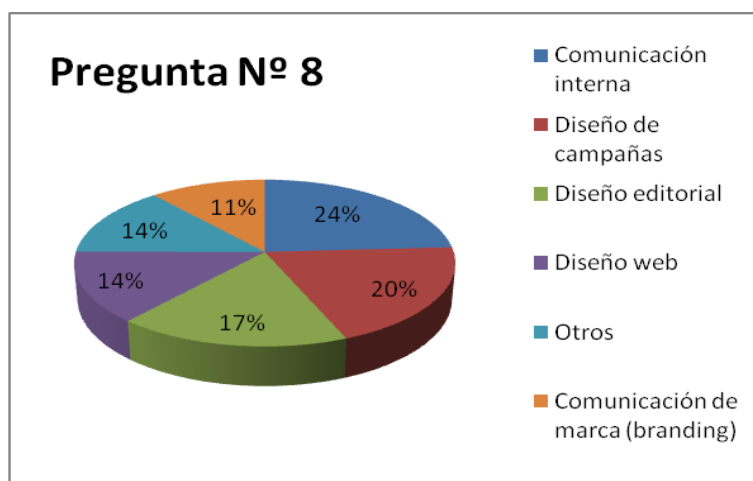


8.- Qué proyectos de diseño son los más usados por la empresa? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

Nº	EMPRESA	Comunicación de marca (branding)	Diseño Editorial	Diseño de campañas	Comunicación interna	Diseño web	Otros
1	Aglomerados Cotopaxi	2	3	6	5	4	1
2	Alconlab Ecuador	6	5	4	3	2	1
3	AZULEC S.A	4	1	5	6	2	3
4	C&S Sepriv	1	2	6	5	4	3
5	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL	4	1	2	3	6	5
6	Compteco S.A.	3	6	4	5	2	1
7	Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)	1	5	4	6	2	3
8	Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano	1	5	4	6	3	2
9	MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO	2	6	4	5	3	1
10	Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad	1	5	4	6	3	2
11	Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	1	5	4	6	2	3
12	Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social	1	6	5	4	2	3
13	Ministerio de Coordinación de la Política Económica	1	5	4	6	2	3
14	DE PRATI	3	1	2	5	4	6
15	Explocen	3	2	5	4	6	1
16	Fabrifame S.A.	2	1	3	6	5	4
17	FLORELOY S.A	5	1	4	3	2	6
18	Fundación Telefónica-Movistar	3	4	6	5	1	2
19	Corporación GPF	1	2	5	6	3	4
20	IBM del Ecuador S.A.	4	2	5	6	3	1
21	Instituto Nacional del Niño y la Familia	1	6	5	4	2	3
22	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	2	4	5	6	1	3
23	Ministerio de Inclusión Económica y Social	1	4	5	2	3	6
24	Ministerio del Interior	1	5	3	6	2	4
25	Ministerio del Ambiente	1	5	4	3	2	6
26	Ministerio de	2	3	5	6	4	1

	Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca						
27	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	1	5	3	6	2	4
28	Ministerio de Cultura	1	6	4	5	2	3
29	MINISTERIO DE EDUCACION	3	4	5	6	1	2
30	MINISTERIO DE FINANZAS	3	5	4	6	1	2
31	Ministerio de Industrias y Productividad	1	3	6	5	2	4
32	NESTLE ECUADOR S.A	1	5	2	6	4	3
33	ATU Artículos de Acero	6	4	3	5	2	1
34	Colineal S.A.	2	4	6	5	3	1
35	ELASTO	2	3	4	5	6	1
36	Ericsson del Ecuador	2	3	4	5	6	1
37	Productos Familia Sancela Del Ecuador S A	2	3	5	6	4	1
38	NOVACERO S.A	4	1	5	6	2	3
39	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.	2	3	1	4	5	6
40	Grupo Papelesa	2	3	1	4	5	6
41	Philip Morris International Ecuador	2	3	4	6	5	1
42	MEXICHEM ECUADOR	2	1	3	6	4	5
43	PRONACA S.A.	4	3	5	6	2	1
44	Cerámicas Rialto S.A.	4	6	2	1	3	5
45	OPERACIONES RIO NAPO C.E.M	4	1	5	6	3	2
46	Ministerio de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural	2	5	3	4	1	6
47	SENAMI Secretaría Nacional del Migrante.	1	4	6	5	3	2
48	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología	1	4	6	5	3	2
49	SENPLADES	1	6	4	5	2	3
50	Siemens S.A.	6	3	4	5	2	1
51	SINCLAIR SUNCHEMICAL	2	5	3	4	1	6
52	Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión	2	5	3	6	1	4
53	Urbano Express	3	2	5	6	4	1
54	YANBAL ECUADOR S.A	4	3	5	6	2	1
	TOTAL	127	198	224	273	156	156

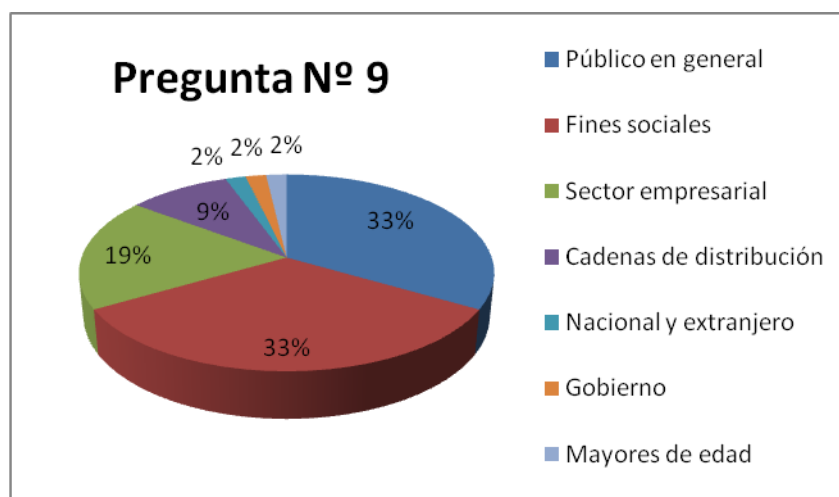
	TOTAL	%
Comunicación interna	273	24,07%
Diseño de campañas	224	19,75%
Diseño editorial	198	17,46%
Diseño web	156	13,76%
Otros	156	13,76%
Comunicación de marca (branding)	127	11,20%
TOTAL	1134	100,00%



Estos resultados confirman los datos recabados anteriormente respecto a las necesidades principales de los clientes. Sin embargo, aún hay un porcentaje elevado que puede aprovecharse mediante la diversificación de los servicios prestados.

9.-Cuál es el tipo de clientes que la empresa tiene?

	Nº repeticiones	%
Público en general	18	33,33%
Fines sociales	18	33,33%
Sector empresarial	10	18,52%
Cadenas de distribución	5	9,26%
Nacional y extranjero	1	1,85%
Gobierno	1	1,85%
Mayores de edad	1	1,85%
TOTAL	54	100,00%



Los resultados revelan datos que pueden resultar de utilidad para la concreción de nuevos clientes ya que permite observar las necesidades de las empresas consultadas y mejorar, así, el servicio que se va a ofrecer.

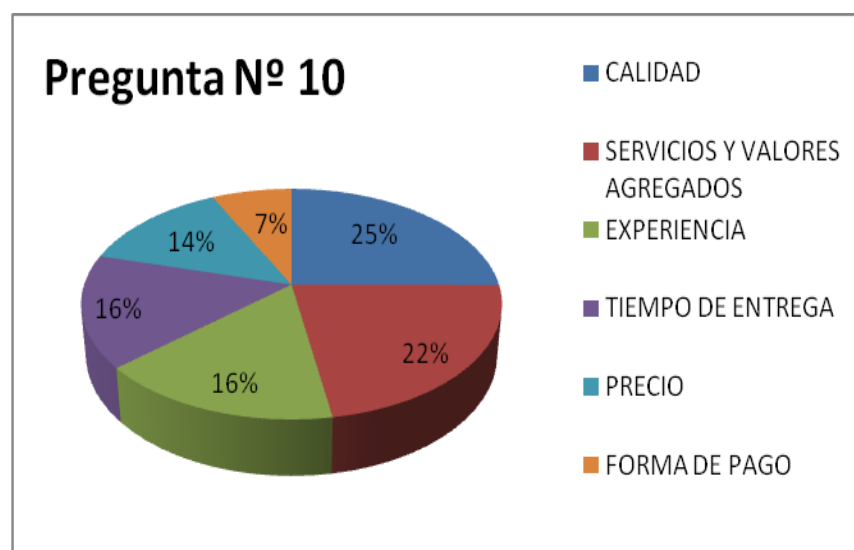
10.-Qué ítems considera más importantes al contratar los servicios de una empresa de diseño y comunicación? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

Nº	EMPRESA	PRECIO	CALIDAD	TIEMPO ENTREGA	EXPERIENCIA	FORMA DE PAGO	SERVICIOS Y VALORES AGREGADOS
1	Aglomerados Cotopaxi	5	6	4	1	2	3
2	Alconlab Ecuador	6	3	4	5	1	2
3	AZULEC S.A	1	6	4	3	2	5
4	C&S Sepriv	6	5	3	4	1	2
5	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL	2	6	4	3	1	5
6	Compteco S.A.	5	6	4	3	1	2
7	Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)	2	6	3	4	1	5
8	Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano	3	6	4	2	1	5
9	MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO	6	2	4	3	1	5
10	Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad	2	6	4	3	1	5
11	Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	2	5	4	3	1	6
12	Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social	2	6	3	4	1	5
13	Ministerio de Coordinación de la Política Económica	2	5	4	3	1	6
14	DE PRATI	2	6	3	4	1	5
15	Explocen	2	3	4	5	1	6
16	Fabrillfame S.A.	3	4	6	5	2	1
17	FLORELOY S.A	5	4	2	3	1	6
18	Fundación Telefónica- Movistar	4	6	2	3	1	5
19	Corporación GPF	2	5	3	4	1	6
20	IBM del Ecuador S.A.	2	6	5	3	4	1
21	Instituto Nacional del Niño y la Familia	2	5	4	3	1	6
22	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	3	6	2	4	1	5

Nº	EMPRESA	PRECIO	CALIDAD	TIEMPO ENTREGA	EXPERIENCIA	FORMA DE PAGO	SERVICIOS Y VALORES AGREGADOS
23	Ministerio de Inclusión Económica y Social	3	6	4	2	1	5
24	Ministerio del Interior	4	6	3	2	1	5
25	Ministerio del Ambiente	1	5	4	3	2	6
26	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	1	5	3	4	2	6
27	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	3	6	4	2	1	5
28	Ministerio de Cultura	2	5	3	4	1	6
29	MINISTERIO DE EDUCACION	2	6	5	3	1	4
30	MINISTERIO DE FINANZAS	2	6	5	3	1	4
31	Ministerio de Industrias y Productividad	2	5	4	3	1	6
32	NESTLE ECUADOR S.A	2	6	3	4	1	5
33	ATU Artículos de Acero	5	4	3	2	6	1
34	Colineal S.A.	5	6	2	4	3	1
35	ELASTO	4	5	3	2	6	1
36	Ericsson del Ecuador	3	6	2	4	1	5
37	Productos Familia Sancela Del Ecuador S A	3	4	6	1	2	5
38	NOVACERO S.A	2	5	3	4	1	6
39	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.	3	6	2	4	1	5
40	Grupo Papelesa	3	5	1	4	2	6
41	Philip Morris International Ecuador	1	5	3	4	2	6
42	MEXICHEM ECUADOR	2	5	3	4	1	6
43	PRONACA S.A.	2	5	3	4	1	6
44	Cerámicas Rialto S.A.	4	6	2	3	1	5
45	OPERACIONES RIO NAPO C.E.M	4	6	2	3	1	5
46	Ministerio de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural	2	6	4	3	1	5
47	SENAMI Secretaría Nacional del Migrante.	2	6	3	4	1	5

Nº	EMPRESA	PRECIO	CALIDAD	TIEMPO ENTREGA	EXPERIENCIA	FORMA DE PAGO	SERVICIOS Y VALORES AGREGADOS
48	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología	2	5	3	4	1	6
49	SENPLADES	2	5	3	4	1	6
50	Siemens S.A.	4	6	2	3	1	5
51	SINCLAIR SUNCHEMICAL	2	6	4	3	1	5
52	Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión	1	5	3	4	2	6
53	Urbano Express	4	2	1	6	5	3
54	YANBAL ECUADOR S.A	2	6	3	4	1	5
	TOTAL	153	284	179	183	82	253

	TOTAL	%
CALIDAD	284	25,04%
SERVICIOS Y VALORES AGREGADOS	253	22,31%
EXPERIENCIA	183	16,14%
TIEMPO DE ENTREGA	179	15,78%
PRECIO	153	13,49%
FORMA DE PAGO	82	7,23%
TOTAL	1134	100,00%



Se reafirma el interés de los clientes en la calidad del producto final y el servicio que brinda la compañía contratada. Estos resultados sirven para la construcción de estrategias y promoción de la compañía ante los clientes potenciales.

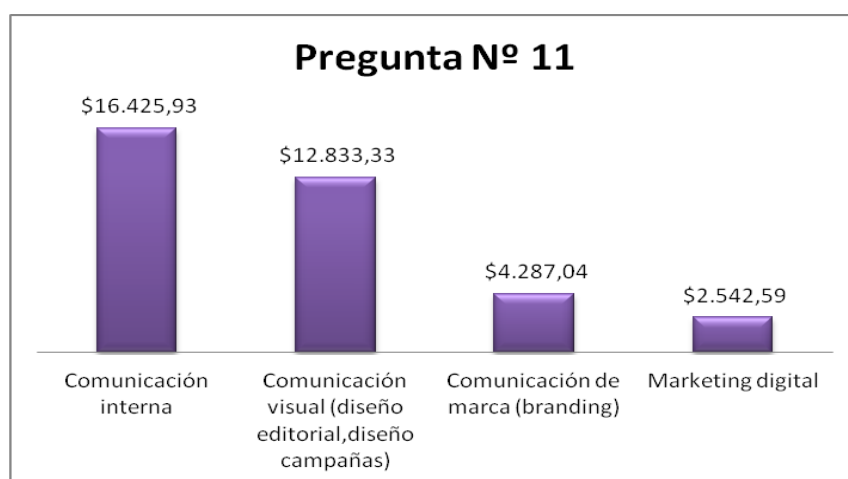
11.-Cuál sería el presupuesto referencial que estaría la empresa dispuesta a pagar por los siguientes servicios?

Nº	EMPRESA	Comunicación de marca (branding) EN USD	Comunicación visual (diseño editorial,diseño campañas) EN USD	Comunicación interna EN USD	Marketing digital EN USD
1	Aglomerados Cotopaxi	\$ 4.200,00	\$ 9.000,00	\$ 15.000,00	\$ 1.300,00
2	Alconlab Ecuador	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00	\$ 20.000,00	\$ 4.000,00
3	AZULEC S.A	\$ 5.000,00	\$ 8.000,00	\$ 25.000,00	\$ 2.500,00
4	C&S Sepriv	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 15.000,00	\$ 3.000,00
5	CONSEJO NACIONAL ELECTORAL	\$ 8.000,00	\$ 30.000,00	\$ 20.000,00	\$ -
6	Compteco S.A.	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 3.500,00
7	Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)	\$ 4.000,00	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 4.000,00
8	Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano	\$ 4.000,00	\$ 25.000,00	\$ 22.000,00	\$ 2.000,00
9	MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO	\$ 4.000,00	\$ 20.000,00	\$ 22.000,00	\$ 2.000,00
10	Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad	\$ 2.000,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 3.000,00
11	Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos	\$ 4.000,00	\$ 15.000,00	\$ 16.000,00	\$ 2.000,00
12	Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social	\$ 10.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ -
13	Ministerio de Coordinación de la Política Económica	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ -
14	DE PRATI	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 22.000,00	\$ 1.200,00
15	Explocen	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 9.000,00	\$ 2.000,00
16	Fabrifame S.A.	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00	\$ 5.000,00	\$ 1.700,00
17	FLORELOY S.A	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00	\$ 1.800,00
18	Fundación	\$ 5.000,00	\$ 12.000,00	\$ 20.000,00	\$ 6.000,00

Nº	EMPRESA	Comunicación de marca (branding) EN USD	Comunicación visual (diseño editorial, diseño campañas) EN USD	Comunicación interna EN USD	Marketing digital EN USD
	Telefónica-Movistar				
19	Corporación GPF	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 22.000,00	\$ 6.000,00
20	IBM del Ecuador S.A.	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 8.000,00	\$ 3.000,00
21	Instituto Nacional del Niño y la Familia	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00
22	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	\$ 15.000,00	\$ 1.500,00
23	Ministerio de Inclusión Económica y Social	\$ 2.000,00	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00	\$ 2.000,00
24	Ministerio del Interior	\$ 2.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 1.500,00
25	Ministerio del Ambiente	\$ 5.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 2.000,00
26	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	\$ 5.000,00	\$ 25.000,00	\$ 26.000,00	\$ 1.000,00
27	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	\$ 4.000,00	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00	\$ 3.500,00
28	Ministerio de Cultura	\$ 2.000,00	\$ 18.000,00	\$ 10.000,00	\$ 2.000,00
29	MINISTERIO DE EDUCACION	\$ 8.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 4.000,00
30	MINISTERIO DE FINANZAS	\$ 3.000,00	\$ 28.000,00	\$ 22.000,00	\$ 3.000,00
31	Ministerio de Industrias y Productividad	\$ 4.000,00	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ -
32	NESTLE ECUADOR S.A	\$ 8.000,00	\$ 15.000,00	\$ 28.000,00	\$ 2.000,00
33	ATU Artículos de Acero	\$ 3.500,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 2.300,00
34	Colineal S.A.	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00
35	ELASTO	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00
36	Ericsson del Ecuador	\$ 2.000,00	\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 2.000,00
37	Productos Familia Sancela Del Ecuador S A	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 20.000,00	\$ 2.000,00
38	NOVACERO S.A	\$ 2.000,00	\$ 4.500,00	\$ 20.000,00	\$ 4.000,00
39	Organización de	\$ 2.500,00	\$ 10.000,00	\$	\$ 3.000,00

Nº	EMPRESA	Comunicación de marca (branding) EN USD	Comunicación visual (diseño editorial,diseño campañas) EN USD	Comunicación interna EN USD	Marketing digital EN USD
	Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.			6.000,00	
40	Grupo Papelesa	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 2.000,00
41	Philip Morris International Ecuador	\$ 6.000,00	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	\$ 4.000,00
42	MEXICHEM ECUADOR	\$ 6.000,00	\$ 4.000,00	\$ 24.000,00	\$ 2.500,00
43	PRONACA S.A.	\$ 4.000,00	\$ 18.000,00	\$ 25.000,00	\$ -
44	Cerámicas Rialto S.A.	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00	\$ 4.000,00
45	OPERACIONES RIO NAPO C.E.M	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	\$ 3.000,00
46	Ministerio de Coordinación de Patrimonio Natural y Cultural	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 8.000,00	\$ 2.000,00
47	SENAMI Secretaría Nacional del Migrante.	\$ 2.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 2.500,00
48	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00	\$ 15.000,00	\$ 4.500,00
49	SENPLADES	\$ -	\$ 13.000,00	\$ 15.000,00	\$ 3.000,00
50	Siemens S.A.	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 10.000,00	\$ 3.000,00
51	SINCLAIR SUNCHEMICAL	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00	\$ 2.500,00
52	Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión	\$ 5.000,00	\$ 22.000,00	\$ 20.000,00	\$ 1.500,00
53	Urbano Express	\$ 2.800,00	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	\$ 3.000,00
54	YANBAL ECUADOR S.A	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 8.000,00
	TOTAL	\$ 231.500,00	\$693.000,00	\$ 887.000,00	\$ 137.300,00
	PROMEDIO	\$ 4.287,04	\$ 12.833,33	\$ 16.425,93	\$ 2.542,59

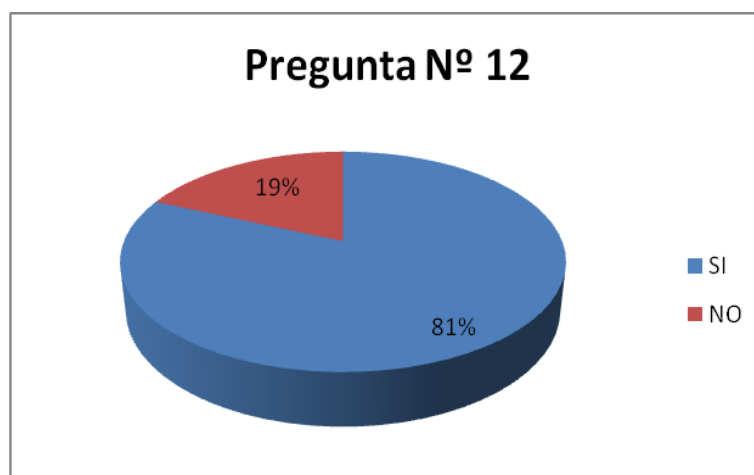
	PROMEDIO
Comunicación interna	\$ 16.425,93
Comunicación visual (diseño editorial,diseño campañas)	\$ 12.833,33
Comunicación de marca (branding)	\$ 4.287,04
Marketing digital	\$ 2.542,59



Se presentan los valores promedio. Se puede observar que los clientes potenciales están más dispuestos a pagar por servicios de comunicación interna y comunicación visual, lo que coincide con lo recabado con clientes actuales. La diferencia con las otras dos opciones es bastante significativa. Esto permite inferir la importancia de promover los servicios de comunicación interna y visual que ofrece Lápiz y Papel.

12.-Le gustaría que Lápiz y Papel realizara una visita comercial a su empresa?

	TOTAL	%
SI	44	81,48%
NO	10	18,52%
TOTAL	54	100,00%



Se debe capacitar al personal de talento humano para sacar el mayor provecho a la apertura de los clientes interesados. Por otro lado, debe analizarse el desinterés de un 19% de clientes o cruzar los resultados con los de sus preferencias para brindarles información en el medio que más les impacte.

Demanda potencial:

“La demanda potencial es un límite superior de la demanda real que se ha de estimar para el supuesto en que el esfuerzo comercial realizado es máximo. Cantidad expresada en unidades físicas o monetarias, referidas a un periodo temporal y unas condiciones dadas.

Si además quisiéramos estimar la demanda potencial del mercado habría que establecer hipótesis adicionales respecto a cuantos individuos son posibles compradores del producto pues como sabemos la demanda global se forma por agregación de demandas individuales.”⁵⁷

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se puede dar para uno o varios productos de la empresa en un mercado determinado.

El objetivo principal del hallazgo de la demanda potencial es ayudar a la empresa a determinar o pronosticar cuál será el nivel de ventas aproximado.

La fórmula de la demanda potencial está dada por: ⁵⁸

$$Q = npq$$

Donde:

Q: demanda potencial.

n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.

Para hallar esta información, se puede hacer uso de fuentes secundarias como datos o registros de población, investigaciones hechas anteriormente o se puede

⁵⁷ <http://www.forexeco.com/empresas/marketing/49-la-demanda-potencial.html>. **LA DEMANDA POTENCIAL**

⁵⁸ <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/> **FORMULA DEMANDA POTENCIAL**

hacer una investigación propia del mercado a través de encuestas, en donde las preguntas estarían destinadas a hallar la disposición de los consumidores a adquirir el producto y/o servicio de la empresa.

p: precio promedio del producto en el mercado.

El cual se puede obtener a través de fuentes secundarias o a través de investigaciones propias.

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Esta información también se la puede conseguir a través de fuentes secundarias, pero en caso de no conseguirla, se tendrá que realizar investigaciones propias como por ejemplo encuestas.

Según encuestas realizadas a clientes pasados, con los que se tuvo por lo menos una experiencia de compra, clientes presentes, y potenciales, se obtuvo un total de 112 respuestas, que para cálculos de la demanda potencial este número se considerará como el número base de posibles compradores para las ramas de comunicación interna y comunicación visual, reduciendo del total un 40% como margen de rechazo al momento de la compra.

Para el caso de Comunicación de marca y marketing digital se disminuirá un 55% del total debido a la poca disponibilidad de compra expresada por los encuestados.

Los precios promedio anuales se han establecido en la encuesta realizada a clientes potenciales, basados en un presupuesto referencial de las empresas para estos servicios específicos.

La cantidad de promedio de consumo se supone ser de una al año, basados en requerimientos anuales de la empresa por cada uno de los servicios a ofertar.

Demanda potencial para el servicio de “Comunicación Interna”:

$$Q = npq$$

$$n = (112 - 40\%)$$

$$n = 67.2$$

$$p = \$ 16\,425,93$$

$$q = 1$$

$$Q = 67.2 * 16\,425,93 * 1$$

$$Q = \$1\,103\,822.9$$

Para cálculos de la demanda potencial de Lápiz y Papel se supondrá una captación del 10% de la demanda potencial es decir, que el pronóstico de la demanda, o de ventas anuales por este servicio será de \$ 110 382.29

Demanda potencial para el servicio de “Comunicación visual (diseño editorial,diseño campañas)”:

$$Q = npq$$

$$n = (112 - 40\%)$$

$$n = 67.2$$

$$p = \$ 12\,833,33$$

$$q= 1$$

$$Q= 67.2 * 12\,833,33 * 1 \quad \quad \quad Q= \$ 862\,399,77$$

Para cálculos de la demanda potencial de Lápiz y Papel se supondrá una captación del 10% de la demanda potencial es decir, que el pronóstico de la demanda, o de ventas anuales por este servicio será de \$ 86 239,97

Demanda potencial para el servicio de “Comunicación de marca (branding)”:

$$Q= npq$$

$$n= (112 - 55\%) \quad \quad \quad n= 50.4$$

$$p= \$ 12\,833,33$$

$$q= 1$$

$$Q= 50.4 * 12\,833,33 * 1 \quad \quad \quad Q= \$ 646\,799,83$$

Para cálculos de la demanda potencial de Lápiz y Papel se supondrá una captación del 10% de la demanda potencial es decir, que el pronóstico de la demanda, o de ventas anuales por este servicio será de \$ 64 679.98

Demanda potencial para el servicio de “Marketing digital”:

$$Q= npq$$

$$n= (112 - 55\%) \quad \quad \quad n= 50.4$$

$$p= \$ 2542,59$$

$$q= 1$$

$$Q = 50.4 * 2542,59 * 1$$

$$Q = \$ 128\,146,53$$

Para cálculos de la demanda potencial de Lápiz y Papel se supondrá una captación del 10% de la demanda potencial es decir, que el pronóstico de la demanda, o de ventas anuales por este servicio será de \$ 12 814, 65

El cálculo de esta demanda potencial del negocio ayudará para futuros cálculos y proyecciones financieras, resultados que se mostrarán en el siguiente capítulo de esta tesis.

Formato de encuesta a proveedores

La modalidad a usarse en este sentido, igual que las anteriores, es mediante encuestas directas a personal clave de empresas proveedoras de Lápiz y Papel.

La empresa posee un reducido número de proveedores, cuenta apenas con 16 empresas que se encargan de impresión laser, impresión offset, desarrollo web, artículos promocionales, señalética, plan de medios, y organización de eventos.

El objetivo principal es saber el tipo de relación existente entre el proveedor y Lápiz y Papel, así como los niveles de satisfacción en cuanto al trato recibido, las condiciones de compra, y las expectativas de crecimiento percibidas por la empresa proveedora.

Esto ayudará a tener un acercamiento más profundo en cuanto a mejoras por parte de Lápiz y Papel, como una medida de atributos de mejoría, y por otra

parte lo que no se debería hacer con los proveedores como una medida de los atributos de retención.

Resultado de las encuestas a proveedores.-

La encuesta base se realizó a un total de 16 empresas proveedoras, la encuesta fue enviada a personal clave de la empresa, con la que se tiene mayor contacto. Previo al envío por correo de la encuesta se realizó una llamada telefónica a cada una de las personas para explicar el fin de la encuesta así como despejar posibles inquietudes de las preguntas.

La encuesta consta de un total de 9 preguntas en donde se destaca información sobre percepciones de la relación existente con Lápiz y papel y la empresa proveedora, y su nivel de satisfacción en general.

Brindando de esta manera pautas generales para definir estrategias de negociación con proveedores, alianzas estratégicas y relaciones comerciales a futuro.

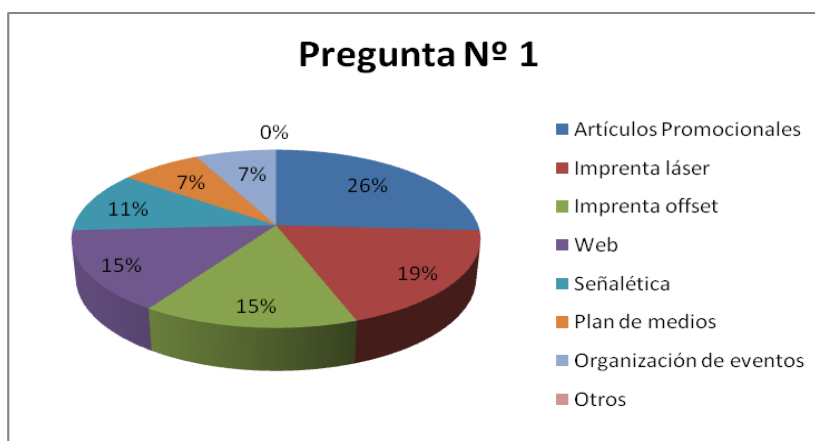
En el anexo N° 14, se encuentran tres ejemplos de encuestas realizadas por empresas proveedoras de Lápiz y Papel, el resto de encuestas se encuentran en medio magnético, material entregado como respaldo de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos se han tabulado y se detallan a continuación:

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PROVEEDORES

1.-¿ Para Lápiz y Papel usted es un proveedor de?

	TOTAL	%
Artículos Promocionales	7	26%
Imprenta láser	5	19%
Imprenta offset	4	15%
Web	4	15%
Señalética	3	11%
Plan de medios	2	7%
Organización de eventos	2	7%
Otros	0	0%
TOTAL	27	100%

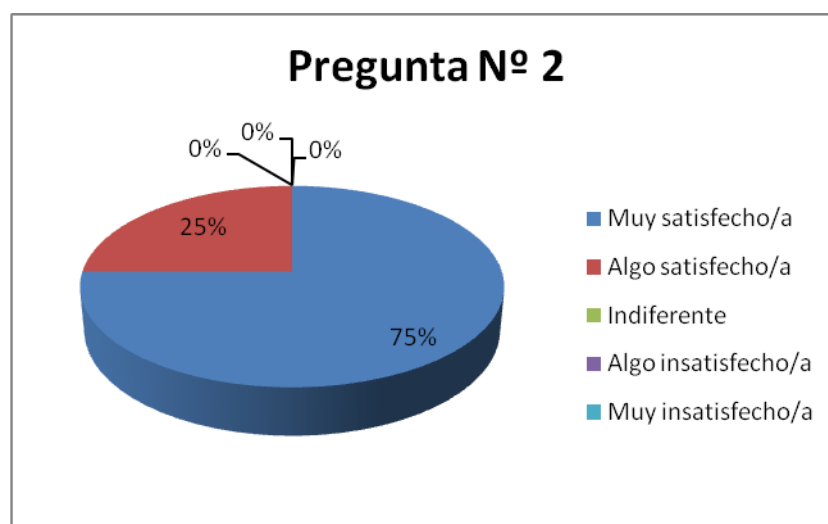


Algunas de las empresas encuestadas, prestan dos o más servicios a la vez, como por ejemplo, impresión laser y offset, artículos promocionales y señalética, etc.

La mayoría de los suministros y servicios que requiere Lápiz y Papel se concentran en artículos promocionales y en impresión. Esto permite identificar cuál podría ser el cauce de la empresa en caso de un crecimiento suficiente para inversión en uno o algunos de estos servicios para reducir costos y ampliar el abanico de productos.

2.- Califique como se siente usted con el tipo de relación comercial existente entre su empresa y Lápiz y Papel?

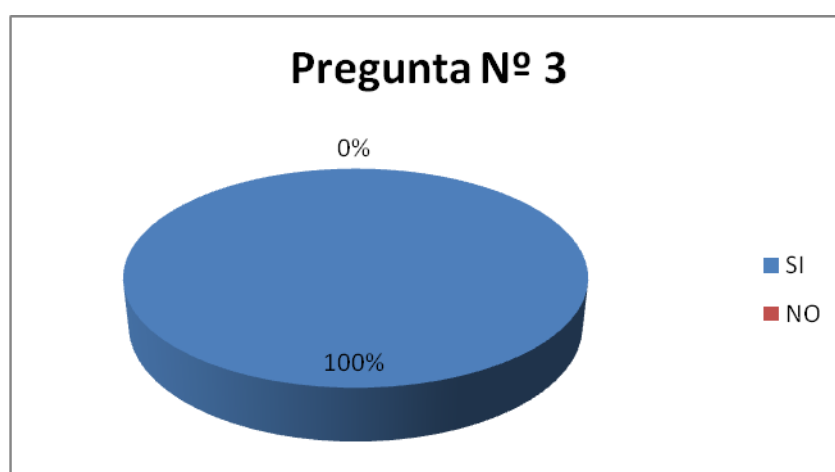
	TOTAL	%
Muy satisfecho/a	12	75,00%
Algo satisfecho/a	4	25,00%
Indiferente	0	0,00%
Algo insatisfecho/a	0	0,00%
Muy insatisfecho/a	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%



Dentro de las estrategias del presente trabajo, es necesario mejorar la calidad de la relación con los proveedores para incrementar capacidades de negociación. Es importante identificar las causas del 25% de casos en los que se responde "algo satisfecho".

**3.- Se siente usted satisfecho con las condiciones previamente pactadas por
Lápiz y Papel?**

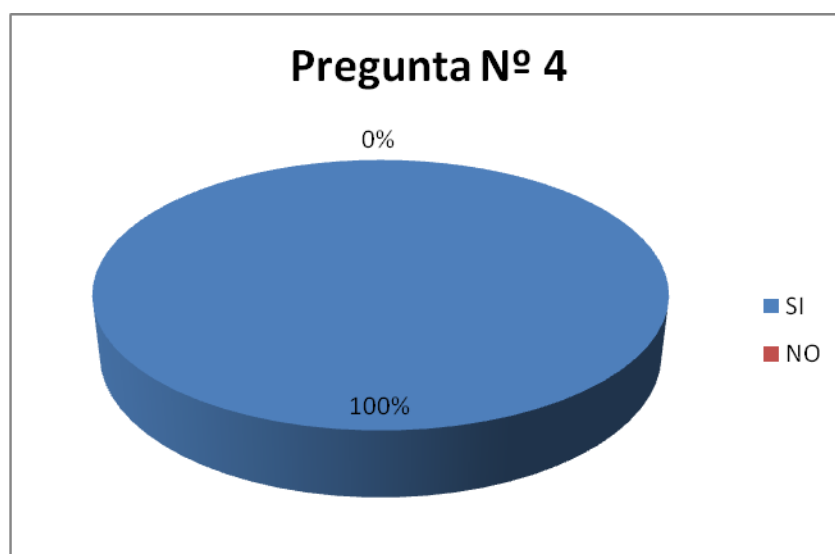
	TOTAL	%
SI	16	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%



La satisfacción de los proveedores es del 100%, lo que indica que las condiciones previamente pactadas han sido en beneficio de las dos partes, esquema que se debe mantener para tener buenas relaciones con las empresas proveedoras.

4.- Se encuentra satisfecho con el trato recibido por el departamento de Administración y de Finanzas?

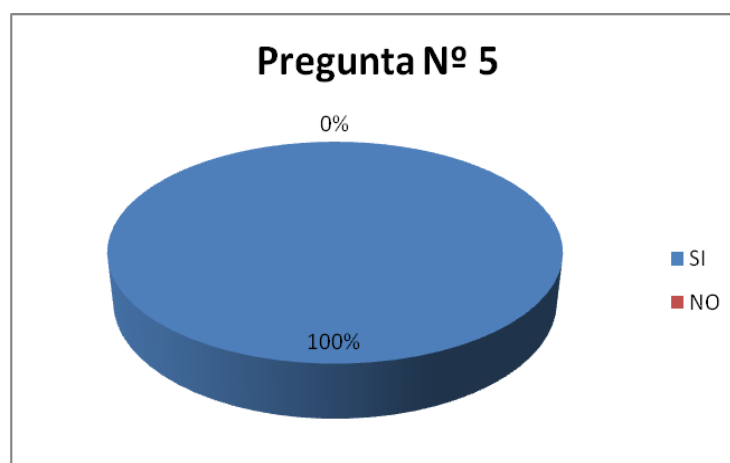
	TOTAL	%
SI	16	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%



El 100% de satisfacción de los encuestados demuestra que el trabajo y el trato realizado por el área de Administración y Finanzas es el adecuado y por ende se debe seguir manteniendo.

5.- Considera que Lápiz y Papel es una valiosa referencia en el mercado?

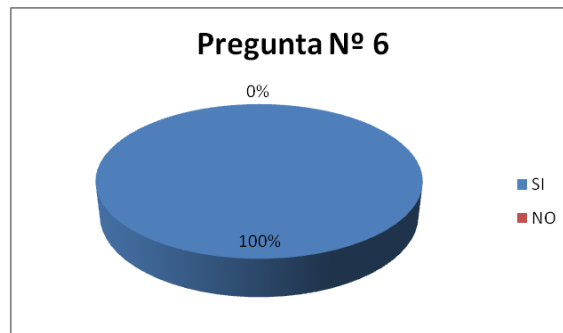
	TOTAL	%
SI	16	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%



El 100% considera que el trabajo realizado para Lápiz y Papel, y en sí la relación comercial existente, es un referencial en el mercado.

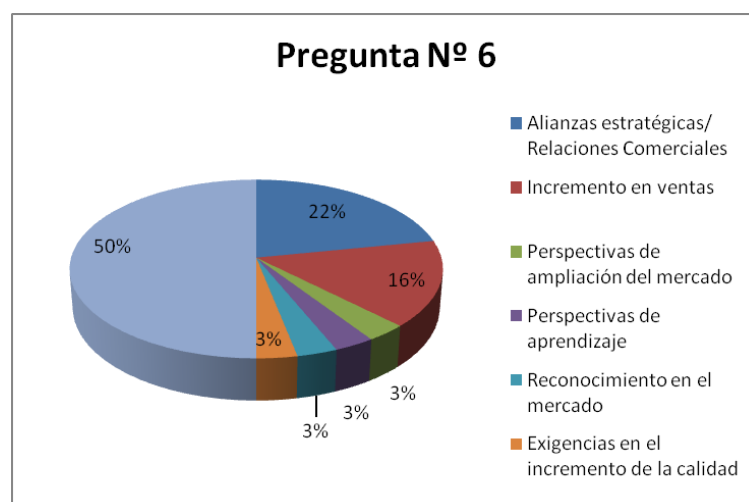
6.- Su relación con Lápiz y Papel le ofrece perspectivas de crecimiento?, por favor incluir por qué.

	Total	%
SI	16	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%



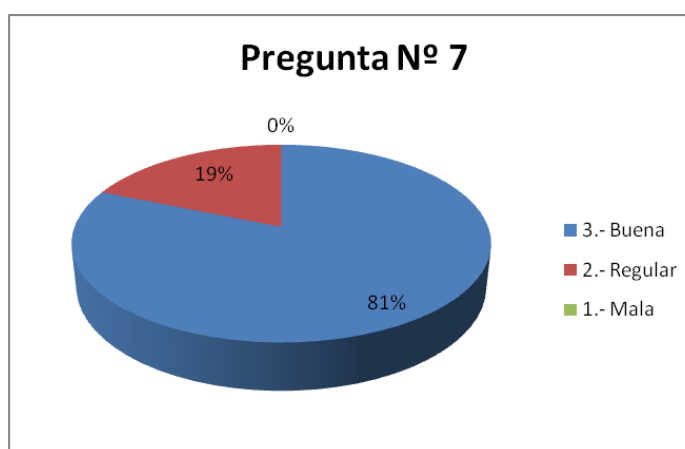
Como complemento a la pregunta anterior, de las cuales todas fueron afirmativas, entre las respuestas de los motivos se encuentran:

	Total	%
Alianzas estratégicas/ Relaciones Comerciales	7	43,75%
Incremento en ventas	5	31,25%
Perspectivas de ampliación del mercado	1	6,25%
Perspectivas de aprendizaje	1	6,25%
Reconocimiento en el mercado	1	6,25%
Exigencias en el incremento de la calidad	1	6,25%
TOTAL	16	100,00%



7.- Evalúe su relación con Lápiz y Papel en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes, (1 puntuación mínima, 3 puntuación máxima)

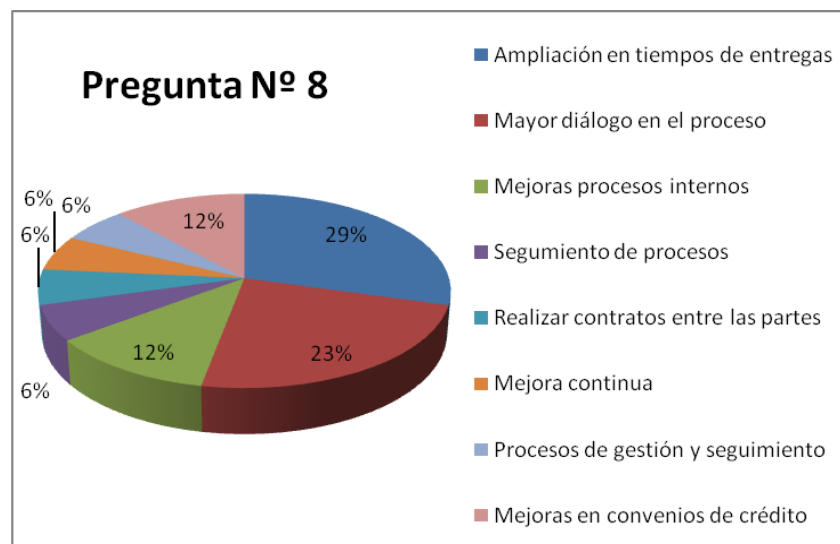
	TOTAL	%
3.- Buena	13	81,25%
2.- Regular	3	18,75%
1.- Mala	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%



Las respuestas brindadas en las preguntas 3, 4, 5, 6 y 7 permiten observar que no existe una falta de satisfacción en la relación con la empresa por parte de los proveedores sino una comparación con otros clientes con los que, seguramente, se tienen alianzas más estrechas. El trabajo de acercamiento a estas empresas es importante para mejorar las relaciones y, por consiguiente, los resultados de las estrategias planteadas.

8.- Qué es lo que cree usted debe mejorar Lápiz y Papel?

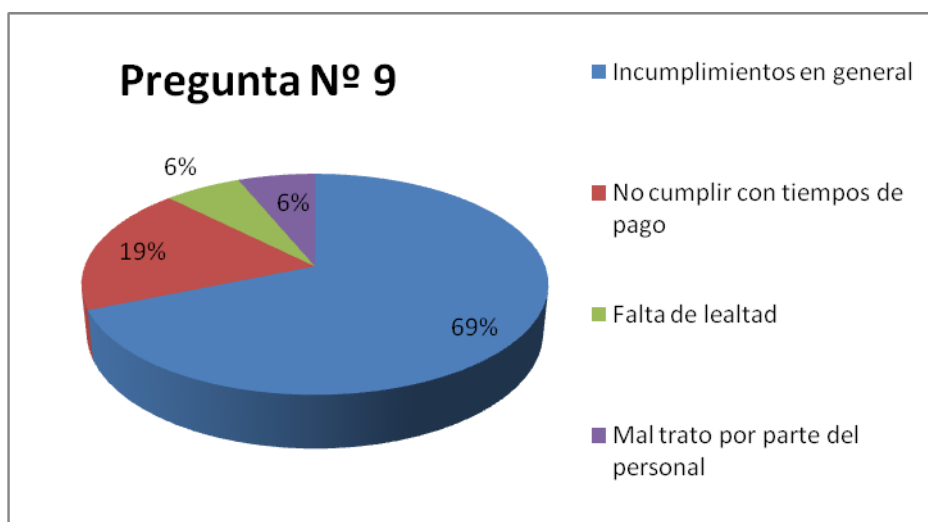
	Nº Repeticiones	%
Ampliación en tiempos de entregas	5	29,41%
Mayor diálogo en el proceso	4	23,53%
Mejoras procesos internos	2	11,76%
Seguimiento de procesos	1	5,88%
Realizar contratos entre las partes	1	5,88%
Mejora continua	1	5,88%
Procesos de gestión y seguimiento	1	5,88%
Mejoras en convenios de crédito	2	11,76%
TOTAL	17	100,00%



La ampliación de los tiempos de entrega es un punto crítico de la relación de la empresa con los proveedores, así como el diálogo que se mantiene en el proceso. Ambos son puntos en los que se puede llegar a consensos. Por otra parte, el hecho de que uno de los puntos de mayor peso sea la mejora de procesos internos, indica que debe prestarse especial atención hacia ese aspecto.

9.- Qué es lo que debería hacer Lápiz y Papel para que USTED deje de trabajar con ellos?

	Nº repeticiones	%
Incumplimientos en general	11	68,75%
No cumplir con tiempos de pago	3	18,75%
Falta de lealtad	1	6,25%
Mal trato por parte del personal	1	6,25%
TOTAL	16	100,00%



Es importante ratificar los acuerdos pactados con los proveedores para que todos los aspectos sean completamente comprendidos y aceptados. De esa forma se podrá asegurar un trabajo perdurable y de calidad.

4.4 Análisis de datos y relación con las estrategias planteadas

Una vez procesadas las entrevistas y encuestas realizadas a los 4 puntos neurálgicos de Lápiz y Papel como son: empleados y accionistas, clientes actuales y pasados, clientes potenciales y proveedores, se ha procedido a analizar los datos obtenidos para relacionarlas con las estrategias planteadas en el capítulo anterior.

Estrategias para el personal de la empresa:

Una vez realizadas las encuestas a todo el personal de Lápiz y Papel se puede denotar la disponibilidad que tienen éstos frente a la implementación del plan estratégico en la empresa, los cambios planteados en cuanto a sus funciones específicas, las nuevas designaciones de cargos, y responsabilidades, apoyando abiertamente su aplicabilidad.

Aparte de las *estrategias de Recursos Humanos*, mencionadas en el capítulo anterior, se podrían implementar otras *estrategias de motivación* para el personal como son:

- Crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya, estableciendo cronogramas de reuniones periódicas en donde los empleados de la empresa puedan compartir sus problemas, experiencias, conocimientos y demás.
- Incentivar la participación en la toma de decisiones, las distintas áreas tienen mucha relación entre sí, y las decisiones deben ser compartida y consensadas entre todos.
- Evaluar el desempeño, felicitar cuando se realice una buena gestión, cuando el proyecto final sea un éxito, por el contrario explicar qué medidas correctivas se

deben asumir cuando no se alcanzan los objetivos planteados.

- Elaborar programas de rotación laboral, por ejemplo el diseñador que conceptualiza ahora realizará artes finales, esto con el fin de familiarizar con otras áreas de la empresa y orientar su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.
- Establecer compensación de horarios, en donde se sumen las horas extras trabajadas y se compensen con días u horas libres según la conveniencia del trabajador.
- La motivación del personal tiene que ser la principal estrategia para aumentar la productividad, brindar un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí.
- Incentivar y crear sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, difundir los valores corporativos, información y educación constante.

Estrategias para clientes actuales y pasados:

Del total de 57 clientes actuales que han sido encuestados y entrevistados, la mayoría de ellos clientes pasados que han tenido por lo menos una experiencia de compra con Lápiz y Papel, el 83% se encuentra satisfechos como clientes con los servicios recibidos.

Estos datos son alentadores y conllevan a plantear una estrategia de recompra para los clientes del pasado, ya que su última experiencia de compra fue positiva.

La mayoría de los clientes han requerido principalmente de servicios de diseño editorial e ilustración, los principales servicios para Lápiz y Papel que han generado un reconocimiento en el mercado.

El 77% de los encuestados se encuentran interesados en contratar a Lappel si ésta incluye en su cartera de servicios la “Comunicación Interna”.

Las principales atributos o calificativos que merece la empresa son la creatividad y la calidad.

La mejor forma de llegar al cliente para promocionar el nuevo portafolio de servicios es mediante visitas comerciales, el 59% prefiere un contacto más personal.

El 27% de los encuestados coincide en que la calidad es lo más valorado al momento de contratar servicios como los de Lápiz y Papel.

Algunas *estrategias de diferenciación* han sido ya mencionadas en el capítulo anterior, sin embargo en base a la información obtenida se han planteado otras estrategias como son:

- *Estrategias de retención*, para clientes actuales, en donde se incluyan promociones y seguimientos de proyectos, descuentos por trabajos, preferencias en la atención.
- *Estrategias de mantenimiento*, con la implantación de procedimientos y procesos ágiles, trato cordial y amable, buen servicio post venta, capacitación al personal

sobre el servicio al cliente.

- *Estrategias de fidelización*, acciones destinadas a ciertos clientes principales y que se desea fidelizar mediante mecanismos como tarifas preferenciales, devoluciones o recompensas en materiales, trato personalizado.
- *Estrategias de recuperación*, para clientes que se han marchado, con el desarrollo de condiciones favorables, atención personalizada y visitas personales.

Las estrategias mencionadas se pueden implementar mediante la depuración de la base de datos de clientes de Lápiz y Papel y el desarrollo de cronogramas de visitas con exclientes, clientes inactivos, clientes actuales y clientes potenciales. Se creará y mantendrá información actualizada de cada cliente incluyendo las órdenes de trabajo, ventas, etc. De acuerdo al cronograma diseñado, se implementarán las siguientes acciones.

- Visitas a los clientes pasados o inactivos con el fin de mostrar el nuevo portafolio de servicios.
- Visitas con el fin de mostrar la transición de Lápiz y Papel de una empresa de diseño gráfico a una empresa asesora y gestora de proyectos de diseño y comunicación.
- Seguimiento de trabajos realizados, llamadas a los clientes para saber si no requieren de actualización de materiales de diseño.

- Actualización de la página web en donde se incluyan los nuevos servicios, trabajos realizados, concursos y reconocimientos obtenidos.
- Implementar una página web interactiva que denote destrezas de diseño web y manejo de la información.
- Generar alianzas estratégicas con marcas asociadas, participación en materia de diseño nacional e internacional esto con el fin de posicionar el nombre de la empresa.
- Realizar análisis externos de posibles falencias en diseño de materiales elaborados por el cliente con empresas competidoras con el fin de presentar propuestas de mejoras o simplemente para que tengan en cuenta a Lápiz y Papel en futuras contrataciones.
- Invertir esfuerzos en recuperar los clientes inactivos y fidelizar al cliente actual, mediante promociones y descuentos en los servicios a prestar.
- Analizar los motivos por los cuales los clientes dejaron de comprar para incluir soluciones y mejoras en los procesos con el cliente.
- Direccionar al personal hacia el buen trato al cliente, todo cliente debe tener un trato preferencial.
- Medir siempre sus niveles de necesidades y su nivel de satisfacción durante todo el

proceso y no hacerlo al concluir.

Estrategias para clientes potenciales (Análisis de las 4 P's):

Estrategias de Precio:

Según las encuestas aplicadas a 54 empresas, entre públicas y privadas, se ha determinado que el presupuesto referencial, en promedio por cada servicio es el siguiente: para Comunicación Interna: \$13420, Comunicación Visual: \$12800, Comunicación de marca: \$4200, Marketing digital: \$2500.

En tal virtud, se plantea como estrategia el desarrollo de un portafolio de servicios con precios competitivos pero no reducidos. La estrategia no se basará en ofrecer un precio menor a la competencia sino crear un valor agregado en la oferta de calidad del producto y servicio al cliente.

Estrategias de Producto:

El 41% ha determinado que hace falta mejoras en el diseño de la página web institucional, la mayoría de empresas, 36 de un total de 54, no poseen una estrategia de marketing digital.

Entre los servicios de diseño y comunicación más usados por las empresas, se encuentra la comunicación interna con un 24%, y el diseño de campañas con un 20%. Para la mayoría de empresas encuestadas la comunicación interna es el elemento más

importante.

Siguiendo los resultados obtenidos, la estrategia a seguir en cuanto al producto será rediseñar el portafolio de productos y servicios de Lápiz y Papel de tal forma que se ajuste a las necesidades de los posibles clientes. El servicio creativo que ofrece la empresa puede ajustarse a los requerimientos del mercado y será de suma importancia mostrarlo.

Estrategias de Plaza:

La encuesta arrojó que el 43% está conformado por un personal de hasta 500 empleados, en donde el 52% considera que el nivel de comunicación interna en su empresa es buena y apenas el 9% cree que ésta es excelente, entre las herramientas comunicacionales más usadas son los afiches, trípticos y carteleros.

El 49% de las empresas encuestadas confirmaron que la Comunicación Interna es manejada por personal asignado de la propia empresa.

De los 54 encuestados, el 82% estaría interesado en que Lápiz y Papel realice una visita comercial.

Una vez que se han realizado las encuestas a clientes potenciales, se iniciará una campaña de visitas comerciales a las 54 empresas encuestadas ya que se ha iniciado un contacto que representa una oportunidad de negocio para Lápiz y Papel. Se iniciará con las empresas que mostraron interés en recibir una visita comercial; sin embargo,

no se dejará de lado el 19% que manifestó poco interés.

Estrategias de Promoción:

La calidad es el elemento más importante al momento de contratar a una empresa similar a Lápiz y Papel, siguiéndole el servicio y valores agregados.

La estrategia de promoción se basará, especialmente en realizar visitas comerciales que resulten efectivas gracias a una adecuada preparación del talento humano encargado de hacerlo. Será importante preservar y desarrollar la imagen de la empresa, haciendo énfasis en las cualidades que las empresas consideran de mayor importancia, según los resultados de las encuestas.

Además de las estrategias de diferenciación a través del producto o servicio, de los servicios asociados, y de la comunicación global, que han sido mencionadas en el capítulo anterior, se pueden desarrollar otras como son:

- *Establecer estrategias de atracción*, en donde la persona encargada de la parte comercial esté en la capacidad de conquistar nuevos clientes.
- Solicitar a los actuales clientes empresas referidas que puedan requerir de servicios como los de Lápiz y Papel.
- Realizar llamadas a las empresas referidas a fin de poder conseguir citas para presentación de los servicios que Lappel presta.

- Realizar visitas con el portafolio actualizado de servicios así como presentaciones en donde se detalle la experiencia, trabajos realizados y todo aquello que pueda ser de interés de la empresa visitada.
- Participar en procesos de contratación pública a fin de ganar reconocimiento nacional.
- Realizar alianzas estratégicas para presentaciones de paquetes completos de servicios, como es el caso de plan de medios y difusión, en donde el cliente sienta que ahorra procesos y costos al momento de contratar a un solo oferente.
- Vender la idea de que Lápiz y Papel es “calidad”, con un servicio diferenciado, en donde el cliente tendrá toda una experiencia de compra.
- Ofrecer facilidades de pago mediante fee mensuales o pagos contra entrega.
- Contar con una página web actualizada en donde consten los servicios que la empresa ofrece.
- Ampliar las relaciones públicas mediante la asistencia a ferias y congresos tanto del sector público como privado.
- Determinar precios especiales por paquetes de servicios, como es el caso de comunicación interna, en donde se pueden incluir la realización de varias aplicaciones gráficas, ilustraciones, diseño editorial, diseño web y demás, dirigido

solo para el personal interno de la empresa, con el fin de que todos éstos tangibles sean direccionados a cubrir las necesidades de comunicación.

- Denotar desde el primer acercamiento con el cliente la calidad humana y el servicio al cliente como principal política, en donde la persona encargada de la parte comercial tenga este tipo de manejo y sobre todo tenga un amplio conocimiento en técnicas de comunicación eficaces para las distintas empresas.

Estrategias para proveedores:

Lápiz y Papel cuenta con un total de 27 proveedores, el 26% corresponde a proveedores de artículos promocionales.

El 75% del total de los proveedores se encuentran muy satisfechos con el tipo de relación comercial existente con Lápiz y Papel, 4 de los mismos con un peso del 25% se encuentran algo satisfechos al respecto.

El 100% se encuentra satisfecho con las condiciones pactadas previas a la realización del trabajo, así como con el trato recibido por la parte administrativa y financiera.

El total de los proveedores consideran a Lápiz y Papel una valiosa referencia en el mercado, en donde la relación existente ofrece perspectivas de crecimiento, el 43% determina que este crecimiento se deberá a las alianzas estratégicas y relaciones comerciales, mientras que el 31% cree se debe al incremento en sus ventas.

El 81% del total de encuestados afirman tener una buena relación con Lápiz y Papel en comparación con el resto de sus clientes.

El 29% cree que Lápiz y Papel debe mejorar en tiempos exigidos de entregas de materiales, en donde en ocasiones la premura del cliente hace que los tiempos de producción del cliente sean reducidos considerablemente.

El 70% del total de encuestados cree que los incumplimientos en general por parte de Lápiz y Papel son la principal causa para dejar de trabajar con la empresa.

Dentro de las estrategias a desarrollar para proveedores se encuentran:

- Desarrollo de alianzas estratégicas, con los mejores proveedores, aquellos que se encuentren dispuestos a contribuir a la generación de valor añadido al servicio que presta Lápiz y Papel.
- Diversificación de proveedores, consolidar amplias bases con la información de cada uno.
- Impulsar y desarrollar un proceso de mejora continua al interior de los proveedores para que éstos sean más competitivos.
- Fomentar la asociación y cooperación entre grupos de proveedores para conseguir mejores posiciones en los procesos de contratación.

- Establecer lazos de confianza y cooperación mutua, definir responsabilidades y limitaciones previas a toda contratación.
- Establecer cadenas de comunicación eficaces y ágiles, trabajo en conjunto y toma de decisiones compartidas.
- Realizar siempre acuerdos escritos y/o contratos.
- Establecer acuerdos de metodologías de evaluación de doble sentido.
- Establecer políticas de precios competitivos, calidad, tiempos de entrega y demás.
- Segmentar a los proveedores según líneas de especialización.
- Direccionar al personal para el buen trato con el proveedor.
- Estrategias de “retención” para el proveedor, mediante planteamientos justos para las partes, mejoras en el diálogo y la comunicación, tiempos de entrega, cumplimientos de convenios, formas de pago y demás.

CAPÍTULO 5.- ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Análisis horizontal y vertical

El análisis horizontal permite observar la variación de las cuentas del balance general tanto en forma cuantitativa como en porcentaje entre dos períodos.

El análisis horizontal es de suma importancia para el cabal entendimiento del desarrollo de la empresa en dos períodos diferentes al comparar el incremento o reducción de los valores de las cuentas. Posteriormente, se realiza una comparación entre la variación y el primer año estudiado para conocer cuánto ha cambiado el valor en términos porcentuales para una visión más concreta.

El análisis se realizó entre los balances del 2011 y el 2012. Cabe indicar que se contaba con la información correspondiente a los siete primeros meses del 2012, de tal forma que, para tener una visión más adecuada de la evolución de las cuentas, se analizó el mismo período en el año anterior (desde el 1 de enero hasta el 31 de julio de 2011).

Se realizó una comparación tanto en el balance general como en el balance de resultados que pueden encontrarse en los Anexos N1° 15, 16, 17 y 18.

Análisis horizontal BALANCE GENERAL empresa "Lápiz y Papel"

Cuenta	Año 2011 *	Año 2012 *	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVOS CORRIENTES	\$28.859,62	\$29.706,52	\$846,90	2,93%
Cuentas por cobrar	\$253,00	\$400,00	\$147,00	58,10%
Bancos	\$11.376,07	\$10.376,56	\$-999,51	-8,79%
Caja	\$150,15	\$250,00	\$99,85	66,50%
Anticipos de sueldos	\$4.686,92	\$7.699,43	\$3.012,51	64,27%
Clientes	\$7.611,37	\$6.986,57	\$-624,80	-8,21%
Anticipos de impuestos	\$4.782,11	\$3.993,96	\$-788,15	-16,48%
ACTIVOS FIJOS	\$7.222,63	\$14.993,18	\$7.770,55	107,59%
Muebles y enseres	\$4.945,37	\$9.613,87	\$4.668,50	94,40%
Dep. Acum. Mueb	\$-407,33	\$-869,96	\$-462,63	113,58%
Equipos de oficina	\$232,74	\$232,74	\$0,00	0,00%
Dep. Acum. Eq. Ofic.	\$-71,59	\$-94,86	\$-23,27	32,50%
Equipos de computación	\$6.315,22	\$11.684,48	\$5.369,26	85,02%
Dep. Acum. Eq. Comp.	\$-3.791,78	\$-5.573,09	\$-1.781,31	46,98%
TOTAL DE ACTIVOS	\$36.082,25	\$44.699,70	\$8.617,45	23,88%
Proveedores	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Cuentas por pagar	\$17.019,17	\$23.900,75	\$6.881,58	40,43%
Impuestos por pagar	\$943,61	\$216,81	\$-726,80	-77,02%
Socios por pagar	\$4.361,02	\$4.361,02	\$0,00	0,00%
Provisiones	\$3.618,38	\$4.860,63	\$1.242,25	34,33%
TOTAL DE PASIVOS	\$25.942,18	\$33.339,21	\$7.397,03	28,51%
Capital	\$402,00	\$402,00	\$0,00	0,00%
Reservas	\$10.564,06	\$10.564,06	\$0,00	0,00%
Resultados	\$-825,99	\$394,43	\$1.220,42	-147,75%
CAPITAL	\$10.140,07	\$11.360,49	\$1.220,42	12,04%

* del 1 de enero al 31 de julio

Fuente: Lápiz y Papel**Elaboración:** Gabriela Chávez

En las cuentas de activos corrientes se nota una variación prácticamente marginal de los valores. La cuenta Bancos, que es la mayor, presenta una ligera reducción. Se puede, así mismo, ver que la cuenta Anticipos de sueldos tiene un incremento sustancial por lo que se recomienda un mayor cuidado en el control de dicha cuenta.

Por otro lado, las cuentas de Activos Fijos presenta un incremento elevado, especialmente en equipos de cómputo que son herramientas fundamentales de la labor de Lápiz y Papel. Esto evidencia un crecimiento en las actividades de la empresa.

Las cuentas del pasivo de la empresa presentan variaciones importantes: Las cuentas por pagar sufren una reducción significativa, lo que se explica al saber que muchas de las obligaciones de la empresa son a corto plazo. La cuenta de provisiones, que tiene un incremento alto, se explica por el crecimiento de la empresa en términos de talento

humano.

La cuenta de resultados también presenta una mejoría que se explica por el crecimiento de la empresa. Cabe recordar que se han analizado períodos inferiores al año fiscal, lo que impide un entendimiento completo de las variaciones. Sin embargo, sí se puede extender el análisis a años completos.

Análisis horizontal BALANCE RESULTADOS empresa "Lápiz y Papel"

Cuenta	Año 2011 *	Año 2012 *	Variación absoluta	Variación rela
INGRESOS	\$65.269,71	\$81.569,60	\$16.299,89	24,97%
VENTAS	\$65.255,00	\$80.550,78	\$15.295,78	23,44%
Ventas	\$68.715,00	\$83.780,54	\$15.065,54	21,92%
Descuentos y devol.	\$-3.460,00	\$-3.353,00	\$107,00	-3,09%
Reembolso gastos ventas	\$0,00	\$123,24	\$123,24	
INGRESOS NO OPER.	\$14,71	\$1.018,82	\$1.004,11	6826,04%
Otros ingresos	\$14,71	\$1.018,82	\$1.004,11	6826,04%
EGRESOS Y COSTOS	\$80.996,73	\$95.315,38	\$14.318,65	17,68%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$50.631,91	\$68.040,61	\$17.408,70	34,38%
Sueldos	\$35.420,00	\$43.304,53	\$7.884,53	22,26%
Decimos	\$2.955,65	\$4.252,51	\$1.296,86	43,88%
Bonificacion Sueldos	\$0,00	\$300,00	\$300,00	
Fondos de reserva	\$2.182,46	\$2.598,96	\$416,50	19,08%
Aportes less	\$6.911,65	\$8.730,63	\$1.818,98	26,32%
Honorarios Profesionales	\$2.731,09	\$7.139,87	\$4.408,78	161,43%
Gastos de representación	\$0,00	\$373,61	\$373,61	
Cuotas Suscripciones Imp	\$430,39	\$972,74	\$542,35	126,01%
Gasto Iva no deducible	\$0,66	\$37,68	\$37,02	5609,09%
Seguros	\$0,00	\$15,00	\$15,00	
Gasto no deducibles	\$0,01	\$315,08	\$315,07	3150700,00%
Gastos Personales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
GASTOS DE VENTAS	\$1.197,40	\$3.599,62	\$2.402,22	200,62%
Movilizacion	\$685,17	\$1.962,73	\$1.277,56	186,46%
Gastos de Viajes	\$239,02	\$307,39	\$68,37	28,60%
Restaurantes	\$243,21	\$503,50	\$260,29	107,02%
Publicidad y Propaganda	\$30,00	\$816,00	\$786,00	2620,00%
Varios gastos de ventas	\$0,00	\$10,00	\$10,00	
VARIOS SERVICIOS	\$4.540,05	\$7.142,25	\$2.602,20	57,32%
Arriendos	\$2.010,00	\$2.937,50	\$927,50	46,14%
Agua , Luz	\$150,38	\$175,61	\$25,23	16,78%
Teléfono, Internet	\$699,74	\$793,52	\$93,78	13,40%
Mantenimiento de Oficina	\$570,00	\$1.727,73	\$1.157,73	203,11%
Combustibles	\$58,39	\$332,85	\$274,46	470,05%
Suministros y Materiales	\$650,54	\$483,21	\$-167,33	-25,72%
Compras personales	\$0,00	\$196,87	\$196,87	
Dotaciones Empleados	\$401,00	\$455,76	\$54,76	13,66%
Sistemas Informaticos, Mant. Software	\$0,00	\$39,20	\$39,20	
GASTOS FINANCIEROS	\$93,72	\$69,25	\$-24,47	-26,11%
Gastos financieros	\$93,72	\$69,25	\$-24,47	-26,11%
COSTOS GENERALES	\$24.363,65	\$16.463,65	\$-7.900,00	-32,43%
Impres, Diseño y Conc. Imágenes	\$15.106,66	\$15.949,15	\$842,49	5,58%
Fletes	\$204,85	\$26,50	\$-178,35	-87,06%
Dctos Dev.Compras	\$0,00	\$-54,15	\$-54,15	
Suministros y Materiales Costo	\$2.508,80	\$425,65	\$-2.083,15	-83,03%
Reembolso de Gastos	\$0,00	\$116,50	\$116,50	
Honorarios profesionales costo	\$6.543,34	\$0,00	\$-6.543,34	-100,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$170,00	\$0,00	\$-170,00	-100,00%
Reposición de Gastos	\$170,00	\$0,00	\$-170,00	-100,00%
TOTAL INGRESO	\$65.269,71	\$81.569,60	\$16.299,89	24,97%
TOTAL EGRESO	\$80.996,73	\$95.315,38	\$14.318,65	17,68%
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL PERÍODO	\$-15.727,02	\$-13.745,78	\$1.981,24	-12,60%

* desde el 1 de enero al 31 de julio

Elaboración: Gabriela Chávez

Varias cuentas sufren cambios elocuentes entre los años 2011 y 2012. Cabe subrayar la evolución de la cuenta de ventas. Aunque la cuenta de Ingresos no operacionales tiene un incremento porcentual enorme, es necesario indicar que, en el año 2011, la cuenta era casi nula. Se recomienda un control sobre ese tipo de ingresos para que no lleguen a constituirse en un aporte demasiado importante de la cuenta de ingresos.

En la cuenta de egresos y costos, las variaciones más dignas de análisis son las correspondientes a Gastos de administración, en particular la de Honorarios Profesionales. Es necesario que la gerencia controle de mejor manera este rubro para evitar gastos innecesarios. Los Gastos de ventas también se incrementan de manera evidente, especialmente el rubro de movilización; se sugiere a la administración de Lápiz y Papel la implementación de estrategias para reducir estos valores.

La cuenta de arriendos sufre una variación grande desde el 2011 al 2012. Se recomienda a la dirección mejorar la capacidad de negociación y llegar a acuerdos a mediano plazo con el propietario para consensuar un incremento fijo y no tan elevado para cada año.

La cuenta de Suministros y Materiales presenta una reducción muy significativa. Es importante que la dirección de la empresa marque estándares a través de la aplicación de un manual de procesos que permita la reducción de este rubro.

El análisis vertical de los balances de la empresa permite observar cuál es la importancia o participación de cada una de las cuentas en el conjunto. Este análisis es necesario para comprender si ha habido cambios sobresalientes en las estructuras de

las cuentas. El análisis vertical se realizó, al igual que el horizontal, entre los primeros siete meses de los años 2011 y 2012, siendo los datos obtenidos hasta el 31 de julio. De la misma forma que en el análisis horizontal, se presenta el cuadro tanto del balance general como del balance de resultados.

Análisis vertical BALANCE GENERAL empresa “Lápiz y Papel”

Cuenta	Año 2011 *	Análisis vertical	Año 2012 *	Análisis vertical
ACTIVOS CORRIENTES	\$28.859,62	79,98%	\$29.706,52	66,46%
Cuentas por cobrar	\$253,00	0,70%	\$400,00	0,89%
Bancos	\$11.376,07	31,53%	\$10.376,56	23,21%
Caja	\$150,15	0,42%	\$250,00	0,56%
Anticipos de sueldos	\$4.686,92	12,99%	\$7.699,43	17,22%
Cientes	\$7.611,37	21,09%	\$6.986,57	15,63%
Anticipos de impuestos	\$4.782,11	13,25%	\$3.993,96	8,94%
ACTIVOS FIJOS	\$7.222,63	20,02%	\$14.993,18	33,54%
Muebles y enseres	\$4.945,37	13,71%	\$9.613,87	21,51%
Dep. Acum. Mueb	\$-407,33	-1,13%	\$-869,96	-1,95%
Equipos de oficina	\$232,74	0,65%	\$232,74	0,52%
Dep. Acum. Eq. Ofic.	\$-71,59	-0,20%	\$-94,86	-0,21%
Equipos de computación	\$6.315,22	17,50%	\$11.684,48	26,14%
Dep. Acum. Eq. Comp.	\$-3.791,78	-10,51%	\$-5.573,09	-12,47%
TOTAL DE ACTIVOS	\$36.082,25	100,00%	\$44.699,70	100,00%
Proveedores	\$0,00	0,00%	\$0,00	0,00%
Cuentas por pagar	\$17.019,17	65,60%	\$23.900,75	71,69%
Impuestos por pagar	\$943,61	3,64%	\$216,81	0,65%
Socios por pagar	\$4.361,02	16,81%	\$4.361,02	13,08%
Provisiones	\$3.618,38	13,95%	\$4.860,63	14,58%
TOTAL DE PASIVOS	\$25.942,18	100,00%	\$33.339,21	100,00%
Capital	\$402,00	3,96%	\$402,00	3,54%
Reservas	\$10.564,06	104,18%	\$10.564,06	92,99%
Resultados	\$-825,99	-8,15%	\$394,43	3,47%
CAPITAL	\$10.140,07	100,00%	\$11.360,49	100,00%

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Los datos arrojados por el análisis vertical permiten corroborar lo encontrado en el análisis horizontal. Se puede observar, por ejemplo, que la cuenta de Activos Fijos tiene un peso dentro del Total de Activos menor en el 2012. Se presenta un mejor uso del activo corriente; al tener la cuenta de bancos una reducción en su peso dentro del total, esto indica que se está mejorando la eficiencia del uso del activo, lo que se comprueba al observar el peso porcentual de la cuenta de activos fijos en 2012

(33,54%).

Por otro lado, se puede ver que Cuentas por Pagar reduce su peso dentro de la cuenta de pasivos lo que indica un mejor uso de estos y una menor presión de parte de los acreedores.

Análisis vertical BALANCE RESULTADOS empresa "Lápiz y Papel"

Cuenta	Año 2011 *	Análisis vertical C.	Análisis vertical Sub C.	Año 2012 *	Análisis vertical C.	Análisis vertical Sub C.
INGRESOS	\$65.269,71	100,00%		\$81.569,60	100,00%	
VENTAS	\$65.255,00	99,98%	100,00%	\$80.550,78	98,75%	100,00%
Ventas	\$68.715,00		105,30%	\$83.780,54		104,01%
Descuentos y devol.	\$-3.460,00		-5,30%	\$-3.353,00		-4,16%
Reembolso gastos ventas	\$0,00		0,00%	\$123,24		0,15%
INGRESOS NO OPER.	\$14,71	0,02%	100,00%	\$1.018,82	1,25%	100,00%
Otros ingresos	\$14,71		100,00%	\$1.018,82		100,00%
EGRESOS Y COSTOS	\$80.996,73	100,00%		\$95.315,38	100,00%	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$50.631,91	62,51%	100,00%	\$68.040,61	71,38%	100,00%
Sueldos	\$35.420,00		69,96%	\$43.304,53		63,65%
Decimos	\$2.955,65		5,84%	\$4.252,51		6,25%
Bonificacion Sueldos	\$0,00		0,00%	\$300,00		0,44%
Fondos de reserva	\$2.182,46		4,31%	\$2.598,96		3,82%
Aportes less	\$6.911,65		13,65%	\$8.730,63		12,83%
Honorarios Profesionales	\$2.731,09		5,39%	\$7.139,87		10,49%
Gastos de representación	\$0,00		0,00%	\$373,61		0,55%
Cuotas Suscripciones Imp	\$430,39		0,85%	\$972,74		1,43%
Gasto Iva no deducible	\$0,66		0,00%	\$37,68		0,06%
Seguros	\$0,00		0,00%	\$15,00		0,02%
Gasto no deducibles	\$0,01		0,00%	\$315,08		0,46%
Gastos Personales	\$0,00		0,00%	\$0,00		0,00%
GASTOS DE VENTAS	\$1.197,40	1,48%	100,00%	\$3.599,62	3,78%	100,00%
Movilización	\$685,17		57,22%	\$1.962,73		54,53%
Gastos de Viajes	\$239,02		19,96%	\$307,39		8,54%
Restaurantes	\$243,21		20,31%	\$503,50		13,99%
Publicidad y Propaganda	\$30,00		2,51%	\$816,00		22,67%
Varios gastos de ventas	\$0,00		0,00%	\$10,00		0,28%
VARIOS SERVICIOS	\$4.540,05	5,61%	100,00%	\$7.142,25	7,49%	100,00%
Arriendos	\$2.010,00		44,27%	\$2.937,50		41,13%
Agua , Luz	\$150,38		3,31%	\$175,61		2,46%
Teléfono, Internet	\$699,74		15,41%	\$793,52		11,11%
Mantenimiento de Oficina	\$570,00		12,55%	\$1.727,73		24,19%
Combustibles	\$58,39		1,29%	\$332,85		4,66%
Suministros y Materiales	\$650,54		14,33%	\$483,21		6,77%
Compras personales	\$0,00		0,00%	\$196,87		2,76%
Dotaciones Empleados	\$401,00		8,83%	\$455,76		6,38%
Sistemas Informaticos, Mant. Software	\$0,00		0,00%	\$39,20		0,55%
GASTOS FINANCIEROS	\$93,72	0,12%	100,00%	\$69,25	0,07%	100,00%
Gastos financieros	\$93,72		100,00%	\$69,25		100,00%
COSTOS GENERALES	\$24.363,65	30,08%	100,00%	\$16.463,65	17,27%	100,00%
Impres, Diseño y Conc. Imágenes	\$15.106,66		62,00%	\$15.949,15		96,87%
Fletes	\$204,85		0,84%	\$26,50		0,16%
Dscots Dev.Compras	\$0,00		0,00%	\$-54,15		-0,33%
Suministros y Materiales Costo	\$2.508,80		10,30%	\$425,65		2,59%
Reembolso de Gastos	\$0,00		0,00%	\$116,50		0,71%
Honorarios profesionales costo	\$6.543,34		26,86%	\$0,00		0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$170,00	0,21%	100,00%	\$0,00	0,00%	
Reposición de Gastos	\$170,00		100,00%	\$0,00		
TOTAL INGRESO	\$65.269,71			\$81.569,60		
TOTAL EGRESO	\$80.996,73			\$95.315,38		
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL PERÍODO	\$-15.727,02			\$-13.745,78		

Elaboración: Gabriela Chávez

El análisis vertical de los estados de resultados se realizaron entre cuentas y entre subcuentas para tener una visión más completa de los cambios suscitados entre 2011 y 2012. El primer análisis nos muestra que no ha habido cambios radicales en la

conformación de los ingresos; por otro lado, los gastos y costos sí presentan un cambio importante y se puede observar que gastos administrativos incrementaron su peso dentro de la cuenta de Gastos y costos (de 62,51% a 71,38) mientras que ocurre lo contrario con la cuenta de Costos Generales (30,08% a 17,27%). Se recomienda al área administrativa de Lappel que tome en cuenta los resultados obtenidos para, conjuntamente con contabilidad, diseñen un plan para la identificar y reducir gastos y costos innecesarios.

La cuenta de sueldos y salarios de Gastos administrativos tiene un peso bastante elevado lo cual no es beneficioso para una compañía. La aplicación del presente trabajo implicaría la revisión de las cuentas de Gastos administrativos para mejorar la eficiencia de la empresa.

5.2 Estimación de los costos de la implementación de actividades

La implementación de las estrategias descritas en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard o BSC) en el capítulo 3 del presente trabajo, no requiere de una inversión económica directa sino, especialmente, de la fuerza laboral (capital de trabajo) de las áreas de Administración y Ventas. En tal virtud, no se requiere de un apalancamiento ni de activos corrientes para la aplicación de las actividades.

Para el cálculo de los costos por hora del departamento de administración y de ventas, se tomó en consideración el costo anual, al 2011, de estos departamentos, posteriormente se estimó un incremento de 10% para el año 2012 y se dividió el resultado para 52 semanas por año y para 40 horas por semana. De esta forma, se

calcula:

Gastos Administrativos personal 2012

Sueldos	71048,13
Decimos	6666,41
Fondos de reserva	3921,03
Aportes IESS	10558,12
TOTAL ANUAL	92193,69
Costos anuales administrativos	92193,69
Costo por hora promedio	\$44,32

Gastos Ventas personal 2012

Sueldos	7420,9
Décimos	380,09
Fondos de reserva	901,84
Aportes IESS	4616,45
TOTAL ANUAL	13319,28
Costos anuales ventas	13319,28
Costo por hora promedio	\$6,40

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Posteriormente, con el fin de valorar de alguna manera la aplicación de las estrategias descritas previamente, se realiza un listado de dichas estrategias y se las valoró considerando un estimado del número de horas de trabajo y la unidad responsable de cada actividad que también fue mostrado en el capítulo 3.

Se describe la estimación de inversión en tiempo y suministros para cada una de las actividades señaladas en el Cuadro de Mando Integral.

INICIATIVAS	Horas trabajo	Costo personal	Otros rubros estimados	Costo rubros	TOTAL
- Capitalizar inversiones	80 horas administración	\$3.545,91 suministros		\$15,00	\$3.560,91
- Definición de brechas del personal	60 horas administración	\$2.659,43 suministros		\$10,00	\$2.669,43
- Control de costos	60 horas admin. Y contabilidad	\$2.659,43 asesoría (contador)		\$100,00	\$2.759,43
- Plan de optimización de recursos	40 horas administración	\$1.772,96 suministros		\$10,00	\$1.782,96
- Incrementar la rentabilidad anual	80 horas administración	\$3.545,91 sumin. y asesoría		\$110,00	\$3.655,91
- Realizar investigaciones de mercado e identificar las necesidades de los	60 horas administración	\$2.659,43 sumin. y transporte		\$35,00	\$2.694,43
- Definir las especificaciones de los servicios y productos para crear innov	40 horas admin y 20 horas ventas	\$1.901,03 suministros		\$10,00	\$1.911,03
- Generar plan de publicidad y promoción	40 horas admin y ventas	\$2.029,10 publicidad		\$100,00	\$2.129,10
- Desarrollo del sistema de evaluación de proveedores	20 horas administración	\$886,48 suministros		\$15,00	\$901,48
- Desarrollo de un sistema de seguimiento de satisfacción	20 horas administración	\$886,48 suministros		\$10,00	\$896,48
- Desarrollar planes de capacitación	20 horas administración	\$886,48 suministros		\$15,00	\$901,48
- Realización de talleres motivacionales	40 horas admin y ventas	\$2.029,10 suministros		\$40,00	\$2.069,10
- Desarrollar un plan de capacitación de servicio al cliente	30 horas administración	\$1.329,72 suministros		\$15,00	\$1.344,72
TOTAL		\$26.791,44		\$485,00	\$27.276,44

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Se estima, de esta forma, que la inversión para la aplicación del proyecto es de \$27.276,44. Este valor será en capital de trabajo, como se mencionó anteriormente; razón por la cual no se requiere de apalancamiento.

5.3 Proyección de los estados financieros

Con los datos obtenidos y basándose en los resultados previstos por el Cuadro de Mando Integral, se procede a mostrar las proyecciones financieras de las estrategias planteadas. Los datos se sustentan en los resultados contables obtenidos por la empresa (ver Anexos 15 a 18).

5.3.1 PÉRDIDAS Y GANANCIAS

PROYECCIÓN DE ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Ventas	\$ 238.359,50	\$ 258.530,16	\$ 282.032,90	\$ 305.535,64	\$ 329.038,38	\$ 352.541,12
(-) Costos Operacionales	\$ 99.669,60	\$ 108.545,83	\$ 117.486,71	\$ 126.482,19	\$ 135.535,02	\$ 144.648,05
Utilidad Bruta	\$ 138.689,90	\$ 149.984,33	\$ 164.546,19	\$ 179.053,45	\$ 193.503,37	\$ 207.893,07
Gastos No operacionales (admin. Y ventas)	\$ 121.506,39	\$ 133.657,02	\$ 147.022,73	\$ 161.725,00	\$ 177.897,50	\$ 195.687,25
Utilidad Operacional	\$ 17.183,52	\$ 16.327,30	\$ 17.523,47	\$ 17.328,45	\$ 15.605,87	\$ 12.205,82
Gastos Financieros totales	\$ 1.282,20	\$ 1.346,31	\$ 1.413,62	\$ 1.484,30	\$ 1.558,52	\$ 1.636,44
(-) Depreciaciones	\$ 2.668,01	\$ 2.668,01	\$ 2.668,01	\$ 2.668,01	\$ 2.668,01	\$ 2.668,01
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 13.233,31	\$ 12.312,99	\$ 13.441,84	\$ 13.176,14	\$ 11.379,34	\$ 7.901,37
Participación de Trabajadores 15%	\$ 1.985,00	\$ 1.846,95	\$ 2.016,28	\$ 1.976,42	\$ 1.706,90	\$ 1.185,21
Impuesto a la Renta (según Código de la Producción)	\$ 2.587,11	\$ 2.302,53	\$ 2.513,62	\$ 2.463,94	\$ 2.127,94	\$ 1.477,56
Utilidad Neta	\$ 8.661,20	\$ 8.163,51	\$ 8.911,94	\$ 8.735,78	\$ 7.544,50	\$ 5.238,61

Impuestos por pagar	\$ 4.572,11	\$ 4.149,48	\$ 4.529,90	\$ 4.440,36	\$ 3.834,84	\$ 2.662,76
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Se estima, tal como lo muestra el Cuadro de Mando Integral, un incremento de las ventas en un 10% anual acumulado respecto al año 0; por otro lado, se planteó la reducción de algunas cuentas de costos de manera paulatina (90%, 85%, 80%, 75% y 70%, en cada año, respectivamente). Estos valores se encuentran enmarcados dentro del desarrollo histórico que se puede apreciar en el análisis horizontal y en los estados financieros de la empresa que se

encuentran en los anexos 15 a 18.

Para el cálculo de las depreciaciones se usó tanto los valores históricos como una proyección de los balances de 2012 en base a los análisis horizontal y vertical.

La mencionada proyección se puede apreciar en el anexo 19.

El cálculo de impuestos se basa en el código de la producción que estipula un 23% de impuesto a la renta para el año 2012 y una reducción hasta el 22% desde el año 2013.

La proyección de pérdidas y ganancias muestra un incremento de la utilidad en los dos primeros años de implementación de las estrategias y, posteriormente, un decrecimiento. Este fenómeno indica que debe tratar de incrementarse las ventas en porcentajes aún superiores al valor asegurado de 10% gracias a la implementación de estrategias. La dirección debe mantener una constante vigilancia durante el proceso para aplicar medidas que permitan crecimientos como los presentados en el último año.

Adicionalmente, los departamentos de administración y ventas deben trabajar de manera conjunta para lograr, al menos, las reducciones esperadas por la aplicación de las estrategias. La comunicación en este aspecto es fundamental para garantizar el conocimiento de todos los involucrados.

El análisis de las subcuentas se puede apreciar con detalle en el flujo de caja proyectado que se presenta a continuación.

5.3.2 FLUJO DE CAJA

Con la información del balance inicial y el estado de resultados (ver Anexos 15 y 16), se presenta a continuación el flujo de caja para los 5 años que dura la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la consecución de los objetivos.

Años	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$244.820,23	\$269.302,25	\$293.784,27	\$318.266,29	\$342.748,32	\$367.230,34
Descuentos y devoluciones	\$-9.798,01	\$-10.772,09	\$-11.751,37	\$-12.730,65	\$-13.709,93	\$-14.689,21
Reembolso de gastos ventas	\$360,13					
Otros ingresos	\$2.977,16					
Ingreso neto	\$238.359,50	\$258.530,16	\$282.032,90	\$305.535,64	\$329.038,38	\$352.541,12
Costo de ventas	\$99.669,60	\$108.545,83	\$117.486,71	\$126.482,19	\$135.535,02	\$144.648,05
Servicios	\$10.938,61	\$11.485,54	\$12.059,82	\$12.662,81	\$13.295,95	\$13.960,75
Arrendamiento	\$4.595,33	\$4.825,09	\$5.066,35	\$5.319,67	\$5.585,65	\$5.864,93
Otros servicios	\$6.343,28	\$6.660,45	\$6.993,47	\$7.343,14	\$7.710,30	\$8.095,81
Costos generales	\$88.730,99	\$97.060,29	\$105.426,89	\$113.819,38	\$122.239,07	\$130.687,30
Impresión y diseño	\$43.592,45	\$47.951,69	\$52.310,94	\$56.670,18	\$61.029,43	\$65.388,67
Suministros y materiales	\$35.020,54	\$38.522,60	\$42.024,65	\$45.526,71	\$49.028,76	\$52.530,81
Honorarios profesionales	\$9.865,35	\$10.358,62	\$10.876,55	\$11.420,38	\$11.991,40	\$12.590,97
Otros costos generales	\$252,64	\$227,38	\$214,75	\$202,11	\$189,48	\$176,85
Ganancia bruta en ventas	\$138.689,90	\$149.984,33	\$164.546,19	\$179.053,45	\$193.503,37	\$207.893,07
Gastos de operación	\$122.788,58	\$135.003,33	\$148.436,35	\$163.209,30	\$179.456,02	\$197.323,69
Gastos administrativos	\$104.997,26	\$115.496,99	\$127.046,68	\$139.751,35	\$153.726,49	\$169.099,14
Gastos de ventas	\$16.509,13	\$18.160,04	\$19.976,04	\$21.973,65	\$24.171,01	\$26.588,11
Gastos financieros	\$1.282,20	\$1.346,31	\$1.413,62	\$1.484,30	\$1.558,52	\$1.636,44
Ganancia antes de participación	\$15.901,32	\$14.981,00	\$16.109,85	\$15.844,15	\$14.047,35	\$10.569,38
Participación trabajadores	\$2.385,20	\$2.247,15	\$2.416,48	\$2.376,62	\$2.107,10	\$1.585,41
Base imponible	\$13.516,12	\$12.733,85	\$13.693,37	\$13.467,53	\$11.940,25	\$8.983,97
Impuesto a la Renta	\$0,00	\$3.108,71	\$2.801,45	\$3.012,54	\$2.962,86	\$2.626,85
Flujo neto	\$13.516,12	\$9.625,14	\$10.891,92	\$10.454,98	\$8.977,39	\$6.357,12
Depreciaciones	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01
Efectivo inicial	\$45.836,63	\$59.352,75	\$68.977,89	\$79.869,82	\$90.324,80	\$99.302,19
Efectivo final	\$59.352,75	\$68.977,89	\$79.869,82	\$90.324,80	\$99.302,19	\$105.659,31

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Las ventas se incrementan en un 10% anual adicional, con relación al año 0 (ver capítulo 3). Este incremento resulta en el aumento, en la misma medida, de la cuenta de descuentos y devoluciones. Se aplicó el mismo porcentaje de descuentos con relación al total de ventas que se proyecta para el 2012.

Las cuentas de Reembolsos de gastos y Otros ingresos han permanecido historicamente en valores muy marginales (14 USD en 2011). En tal virtud, no se ha hecho una proyección de dichas cuentas y se las considera igual a \$0.

A pesar de lo establecido en el Cuadro de Mando Integral, hace falta aclarar que casi todas las cuentas de gastos y costos aumentan año a año. En tal virtud se ha proyectado incrementos permanentes de 5% con respecto al año anterior en las cuentas: arrendamientos, otros servicios y honorarios profesionales. Con una visión más conservadora, se ha previsto un incremento de 10% anual en el rubro de Suministros debido a que, históricamente, ha tenido valores elevados. Se aplicó lo estimado en el BSC a la cuenta de otros gastos generales.

La administración de Lápiz y Papel debe concentrar sus esfuerzos no solo en cumplir los parámetros señalados en el Cuadro de Mando Integral y en las estrategias. También debe hacer un trabajo permanente para lograr una reducción de los costos de la empresa y seguir, como históricamente lo ha hecho, incrementando los ingresos por ventas.

Las cuentas de egresos pueden reducirse o incrementarse en porcentajes inferiores a los señalados en la proyección. La implementación de las estrategias presentadas en este trabajo investigativo dará pautas a todos los niveles de la organización para que sepan cuáles son los objetivos en conjunto y cuál es la importancia de la gestión individual en este proceso.

5.3.3 BALANCE GENERAL

Así mismo, para el análisis financiero de la aplicación de las estrategias señaladas en el Balanced Scorecard, se presenta el Balance General proyectado a

lo largo de los 5 años de aplicación de las estrategias.

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
DETALLE	CON LA INVERSION		PROYECCIONES			
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente	\$67.106,28	\$56.244,05	\$66.176,45	\$76.857,27	\$87.361,94	\$96.675,34
Cuentas por cobrar	\$5.737,17	\$4.808,52	\$5.657,68	\$6.570,82	\$7.468,90	\$8.265,14
Bancos	\$41.586,54	\$34.855,09	\$41.010,32	\$47.629,35	\$54.139,22	\$59.910,83
Caja	\$406,78	\$340,93	\$401,14	\$465,88	\$529,56	\$586,01
Anticipos de sueldos	\$7.300,92	\$6.119,14	\$7.199,75	\$8.361,79	\$9.504,66	\$10.517,92
Clientes	\$7.568,78	\$6.343,65	\$7.463,91	\$8.668,58	\$9.853,38	\$10.903,82
Anticipos de impuestos	\$4.506,09	\$3.776,71	\$4.443,65	\$5.160,85	\$5.866,23	\$6.491,61
Activos fijos	\$23.403,54	\$23.403,55	\$10.101,72	\$10.101,72	\$10.101,72	\$10.101,72
Muebles y enseres	\$11.727,01	\$11.727,01	\$11.727,01	\$11.727,01	\$11.727,01	\$11.727,01
Dep. Acum. Mueb	\$-1.858,03	\$-1.858,03	\$-1.858,03	\$-1.858,03	\$-1.858,03	\$-1.858,03
Equipos de oficina	\$232,74	\$232,74	\$232,74	\$232,74	\$232,74	\$232,74
Dep. Acum. Eq. Ofic.	\$-125,69	\$-125,69	\$-125,69	\$-125,69	\$-125,69	\$-125,69
Equipos de computación	\$21.618,74	\$21.618,74	\$21.618,74	\$21.618,74	\$21.618,74	\$21.618,74
Dep. Acum. Eq. Comp.	\$-8.191,23	\$-8.191,23	\$-8.191,23	\$-8.191,23	\$-8.191,23	\$-8.191,23
TOTAL ACTIVO	\$90.509,82	\$79.647,59	\$76.278,17	\$86.959,00	\$97.463,67	\$106.777,06
PASIVO						
Pasivo Corriente	\$70.397,64	\$28.472,86	\$25.660,15	\$23.889,51	\$21.864,01	\$19.516,12
Cuentas por pagar	\$63.829,84	\$23.900,75	\$21.510,68	\$19.359,61	\$17.423,65	\$15.681,28
Socios por pagar	\$4.361,02	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Provisiones sociales	\$1.465,91	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impuestos por pagar	\$740,87	\$4.572,11	\$4.149,48	\$4.529,90	\$4.440,36	\$3.834,84
TOTAL PASIVO	\$70.397,64	\$28.472,86	\$25.660,15	\$23.889,51	\$21.864,01	\$19.516,12
PATRIMONIO (recursos propios)						
Capital social	\$20.112,18	\$51.174,73	\$50.618,02	\$63.069,49	\$75.599,66	\$87.260,94
TOTAL PATRIMONIO	\$20.112,18	\$51.174,73	\$50.618,02	\$63.069,49	\$75.599,66	\$87.260,94

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Los valores presentados se sustentan en los porcentajes de participación de las subcuentas en el año 2012 que se vieron a detalle en el análisis vertical de los balances.

Se presentan valores elevados de Anticipos de sueldos. Se sugiere a la administración y al departamento financiero prestar especial interés a este rubro para tener un manejo de la empresa con mejores estándares. Así mismo, se ha mantenido un valor al rubro de cuentas por pagar como un valor referencial de provisión. Históricamente se ha manejado este rubro con valores importantes debido a convenios con los proveedores que implican un

crédito por un período corto.

TMAR

Habiendo presentado las principales proyecciones de elementos contables, se procede al cálculo de indicadores financieros que permitan analizar si la aplicación de las estrategias tendrá un efecto positivo en la empresa, financieramente hablando.

Para el cálculo de los indicadores financieros a usarse en el presente trabajo, es necesario determinar la tasa de descuento que, en este caso, será el denominado TMAR que se calcula de la siguiente forma:

$$\text{TMAR} = i + K_e + (i * K_e) \text{ (expresados como decimales)}$$

Donde:

i = inflación 5,09% (a julio 2012)

K_e = costo de oportunidad (tasa activa + pasiva) (8,17 % + 4,53 %)

TMAR = 18,43%

Esta tasa será la referencial para determinar la viabilidad del presente estudio. Si la tasa interna de retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento (TMAR), el proyecto es rentable, por tanto es factible la implementación del mismo.

Determinada la Tasa de Descuento, se procede al cálculo de los indicadores financieros en base a los flujos de caja calculados:

TMAR Lápiz y Papel

Costos estimados	\$-27.276,44	flujo neto 0		\$13.516,12		
Tasa de descuento	18,43%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	\$-13.760,32	\$9.625,14	\$10.891,92	\$10.454,98	\$8.977,39	\$6.357,12
Flujo de caja descontado	\$-13.760,32	\$8.127,28	\$7.765,71	\$6.294,17	\$4.563,55	\$2.728,67
TIR	66%					
VAN	\$ 2.202,9					
COSTO BENEFICIO	\$ 8,6					
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2					
PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADA	2					

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

5.4 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".⁵⁹

La TIR es la tasa de descuento que se necesitaría para igualar el Valor Actual Neto de un proyecto de inversión a cero. Esta constituye la medida más efectiva para analizar si un proyecto es rentable.

El cálculo de la TIR se basa en la fórmula de cálculo del Valor Actual Neto:

$$VAN = F_1/(1+i)^1 + F_2/(1+i)^2 + F_3/(1+i)^3 + \dots + F_n/(1+i)^n$$

donde:

VAN= valor actual neto

F=flujo de caja en un período determinado

i= tasa (en este caso, tasa interna de retorno)

⁵⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno

Al igualar la fórmula a 0 (para cumplir con la definición de TIR de ser la tasa en la que el Valor Actual Neto es igual a 0) se puede obtener el valor de TIR que, en el caso del escenario que se plantea sería de 66%.

El valor obtenido es muy superior a la tasa de descuento esperada de 18,43%, de tal manera que la implementación es viable.

El resultado indica que se debería tener una tasa de descuento de 66% para no obtener ganancias de la inversión que se piensa aplicar. Esto solamente podría darse en un escenario en las que las tasas activas y pasivas, que conducen al Costo de Oportunidad se incrementen mucho más allá de lo esperado.

Por lo señalado, manteniendo las condiciones del presente estudio, se recomienda la implementación y puesta en marcha de las acciones presentadas en el Cuadro de Mando Integral.

5.5 Valor actual neto

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.⁶⁰

El VAN es un indicador del valor del proyecto que tiene en cuenta la influencia del tiempo. Específicamente el valor presente neto, mide el valor actualizado de los

⁶⁰ <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

beneficios netos del proyecto.

El cálculo del VAN se realiza con la siguiente fórmula:

$$VAN = F_1/(1+i)^1 + F_2/(1+i)^2 + f_3/(1+i)^3 + \dots + F_n/(1+i)^n$$

donde:

VAN= valor actual neto

F=flujo de caja en un período determinado

i= tasa (en este caso, tasa de descuento TMAR)

El Valor Actual Neto del presente proyecto es de \$ 2.202,90 que es un valor mayor a 0, lo que indica que es viable y permite asegurar que es recomendable la implementación de las estrategias.

El resultado obtenido se puede expresar como que el valor de la implementación de las estrategias, si es traído al presente, considerando el porcentaje de descuento, es de \$2.202,90.

Otros indicadores financieros:

Costo – Beneficio

Representa la relación entre el valor actual neto y la inversión inicial y significa cuánto se obtiene por cada dólar invertido.

En el caso del proyecto a aplicar en la empresa estudiada, se ha obtenido un valor de costo beneficio de \$8,60 por cada dólar de inversión.

Período de recuperación

Es el período tras el cual se presenta una recuperación de la inversión inicial. Este valor se calcula de los flujos de caja en el período (período de recuperación simple) como en los valores presentes (período de recuperación descontado).

La recuperación de la inversión en valores simples se produce en el segundo año de aplicación mientras que, en descontados, se produce en el tercer año de aplicación de las estrategias del Cuadro de Mando Integral.

Estos plazos son aceptables al estar dentro del período total de aplicación de las estrategias, por lo tanto es un proyecto factible.

Retorno de la inversión (Return on investment – ROI)

Este indicador es la relación entre el beneficio obtenido y la inversión realizada, expresada en porcentajes. Mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios).⁶¹

Su fórmula es:

⁶¹ <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

$$\text{ROI\%} = (\text{beneficios} / \text{inversión}) * 100$$

En el caso del proyecto de Lápiz y Papel, el valor de ROI es de 44,03% que se entiende como la rentabilidad del proyecto. Este valor, superior a 0, indica la viabilidad del proyecto.

Apalancamiento

Como se ha explicado, la inversión para la aplicación de las estrategias previstas en el Cuadro de Mando Integral se basan, especialmente, en capital de trabajo. En tal virtud, la inversión no requiere apalancamiento a largo plazo. Esto es un punto a favor para la implementación de las estrategias ya que no se incurre en endeudamiento. Sin embargo, se puede hacer un análisis a corto plazo.

El ratio de endeudamiento a corto plazo mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por la propia empresa.

Su fórmula es:

$$\text{Apalancamiento \%} = (\text{Pas. Corriente} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

En el caso analizado, el índice de apalancamiento a corto plazo es de 51,49%. Este valor es extremadamente alto. Como ya se ha mencionado, se sugiere a la administración prestar especial interés a Cuentas por Pagar para reducir esta aportación.

Retorno Sobre Activos (Return on Asset – ROA)

Este índice refleja la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee.

Este índice es la relación entre las utilidades y los activos, expresada en porcentajes.

Su fórmula es:

$$\text{ROA}\% = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) * 100$$

El proyecto a implementar en Lápiz y Papel presenta un ROA de 8,83%. Esto implica que la empresa tiene una rentabilidad del 8,83% con respecto a los activos que posee.

O, en otras palabras, la empresa utiliza el 8,83% del total de sus activos en la generación de utilidades.

Rentabilidad financiera (Return on Equity – ROE)

Este indicador relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

Su fórmula es:

$$\text{ROE}\% = (\text{Beneficio neto después de impuestos} / \text{Fondos propios}) * 100$$

Más importante que el cálculo de ROE, es constatar la evolución de este índice. En tal virtud se analizó el comportamiento de la inversión en Lápiz y Papel y se encontró que el ROE antes de la inversión es de 55,93% mientras que, al final del período estudiado,

este indicador se incrementa a 54,42% lo que indica que la inversión produce un mayor retorno sobre los fondos propios (patrimonio) de la empresa comparándolo con el escenario actual. Cabe indicar que tanto el ROE inicial como el final tienen valores altos; no obstante, se recomienda a la administración prestar atención a la evolución de este indicador año a año para la aplicación de correctivos necesarios.

Liquidez Corriente

Este ratio muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Su fórmula es:

Activo Corriente / Pasivo Corriente

La liquidez corriente proyectada es de 2,48. Un valor superior a 2, como es el caso de Lápiz y Papel, implica la presencia de activos ociosos. Se sugiere a la administración de la empresa controlar mejor el manejo de los pasivos corrientes.

Ratio de liquidez absoluta o Ratio de efectividad o Prueba superácida

Es un índice más exacto de liquidez que el anterior, ya que considera solamente el efectivo o disponible, que es el dinero utilizado para pagar las deudas y, a diferencia del ratio anterior, no toma en cuenta las cuentas por cobrar (clientes) ya que es dinero

que todavía no ha ingresado a la empresa.

Su fórmula es:

Caja y banco / Pas. Corriente

En el caso del proyecto planteado, el ratio de Prueba superácida es de 1,55. Se estima que el valor ideal es de 0,5 para cumplir con las obligaciones de corto plazo. Este valor mayor, implica una excelente posición como para hacer frente al pago inmediato de obligaciones de este tipo.

5.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite medir la variación de los indicadores financieros que evalúan este estudio al someterlo a escenarios distintos a los previstos inicialmente. Esto quiere decir que se analiza el efecto en la rentabilidad del proyecto si existe una variación importante en algún componente del mismo como por ejemplo: ¿Qué pasaría si las ventas se reducen en un 5%? O, por lo contrario, ¿qué pasaría si aumentan?

En el presente estudio se van a considerar dos escenarios:

Escenario optimista.- Los ingresos por ventas se van a incrementar en un 25% en lugar de la tasa del 10% estimada; este valor, además de acercarse a índices históricos manejados por la empresa, también puede deberse a una campaña agresiva de posicionamiento por parte de Lápiz y Papel.

Análisis de sensibilidad, escenario optimista

Años	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$244.820,23	\$306.025,28	\$382.531,60	\$478.164,50	\$597.705,63	\$747.132,03
Descuentos y devoluciones	\$-9.798,01	\$-12.241,01	\$-15.301,26	\$-19.126,58	\$-23.908,23	\$-29.885,28
Reembolso de gastos ventas	\$360,13					
Otros ingresos	\$2.977,16					
Ingreso neto	\$238.359,50	\$293.784,27	\$367.230,34	\$459.037,92	\$573.797,40	\$717.246,75
Costo de ventas	\$99.669,60	\$108.545,83	\$117.486,71	\$126.482,19	\$135.535,02	\$144.648,05
Servicios	\$10.938,61	\$11.485,54	\$12.059,82	\$12.662,81	\$13.295,95	\$13.960,75
Arrendamiento	\$4.595,33	\$4.825,09	\$5.066,35	\$5.319,67	\$5.585,65	\$5.864,93
Otros servicios	\$6.343,28	\$6.660,45	\$6.993,47	\$7.343,14	\$7.710,30	\$8.095,81
Costos generales	\$88.730,99	\$97.060,29	\$105.426,89	\$113.819,38	\$122.239,07	\$130.687,30
Impresión y diseño	\$43.592,45	\$47.951,69	\$52.310,94	\$56.670,18	\$61.029,43	\$65.388,67
Suministros y materiales	\$35.020,54	\$38.522,60	\$42.024,65	\$45.526,71	\$49.028,76	\$52.530,81
Honorarios profesionales	\$9.865,35	\$10.358,62	\$10.876,55	\$11.420,38	\$11.991,40	\$12.590,97
Otros costos generales	\$252,64	\$227,38	\$214,75	\$202,11	\$189,48	\$176,85
Ganancia bruta en ventas	\$138.689,90	\$185.238,44	\$249.743,63	\$332.555,73	\$438.262,39	\$572.598,70
Gastos de operación	\$122.788,58	\$135.003,33	\$148.436,35	\$163.209,30	\$179.456,02	\$197.323,69
Gastos administrativos	\$104.997,26	\$115.496,99	\$127.046,68	\$139.751,35	\$153.726,49	\$169.099,14
Gastos de ventas	\$16.509,13	\$18.160,04	\$19.976,04	\$21.973,65	\$24.171,01	\$26.588,11
Gastos financieros	\$1.282,20	\$1.346,31	\$1.413,62	\$1.484,30	\$1.558,52	\$1.636,44
Ganancia antes de participación	\$15.901,32	\$50.235,11	\$101.307,28	\$169.346,43	\$258.806,37	\$375.275,01
Participación trabajadores	\$2.385,20	\$7.535,27	\$15.196,09	\$25.401,96	\$38.820,96	\$56.291,25
Base imponible	\$13.516,12	\$42.699,84	\$86.111,19	\$143.944,46	\$219.985,41	\$318.983,76
Impuesto a la Renta	\$0,00	\$3.108,71	\$9.393,97	\$18.944,46	\$31.667,78	\$48.396,79
Flujo neto	\$13.516,12	\$39.591,13	\$76.717,23	\$125.000,00	\$188.317,63	\$270.586,97
Depreciaciones	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01
Efectivo inicial	\$45.836,63	\$59.352,75	\$98.943,89	\$175.661,11	\$300.661,12	\$488.978,75
Efectivo final	\$59.352,75	\$98.943,89	\$175.661,11	\$300.661,12	\$488.978,75	\$759.565,71

Se considera incremento anual de gastos de administración y ventas de 10% con respecto al anterior

Se considera incremento anual de gastos financieros y gastos imputados de 5% con respecto al año anterior.

Inversión para aplicación de estrategias y flujos netos

Inversión para aplicación de la estrategia de flujos netos							
Costos estimados		\$-27.276,44		flujo neto 0		\$13.516,12	
Tasa de descuento		18,43%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujo de caja	\$-13.760,32	\$39.591,13	\$76.717,23	\$125.000,00	\$188.317,63	\$270.586,97	
Flujo de caja descontado	\$-13.760,32	\$33.429,99	\$54.697,75	\$75.253,18	\$95.729,12	\$116.144,39	
TIR	367%						
VAN	\$ 347.978,0						
COSTO BENEFICIO	\$ 21,6						
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1						
PERIODO DE RECUPERACIÓN DI	1						

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Si se diera el incremento de las ventas sin que se modificaran los costos, gastos, etc., la rentabilidad del proyecto sería del 277% y en un solo año se podría recuperar la inversión, sin contar con que el Valor Actual Neto de la inversión se multiplicaría por cuatro. Se podría obtener hasta 19,5% de ganancia por cada dólar de inversión.

Escenario pesimista.- Las ventas crecen en un 10% supuesto en el diseño de las estrategias; sin embargo, en el segundo año, los gastos administrativos y de ventas sufren un incremento de 15% con respecto al año anterior (a diferencia del 10% supuesto en un principio) debido a incrementos sustanciales de sueldos.

Análisis de sensibilidad, escenario pesimista

Años	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$244.820,23	\$269.302,25	\$293.784,27	\$318.266,29	\$342.748,32	\$367.230,34
Descuentos y devoluciones	\$-9.798,01	\$-10.772,09	\$-11.751,37	\$-12.730,65	\$-13.709,93	\$-14.689,21
Reembolso de gastos ventas	\$360,13					
Otros ingresos	\$2.977,16					
Ingreso neto	\$238.359,50	\$258.530,16	\$282.032,90	\$305.535,64	\$329.038,38	\$352.541,12
Costo de ventas	\$99.669,60	\$108.545,83	\$117.486,71	\$126.482,19	\$135.535,02	\$144.648,05
Servicios	\$10.938,61	\$11.485,54	\$12.059,82	\$12.662,81	\$13.295,95	\$13.960,75
Arrendamiento	\$4.595,33	\$4.825,09	\$5.066,35	\$5.319,67	\$5.585,65	\$5.864,93
Otros servicios	\$6.343,28	\$6.660,45	\$6.993,47	\$7.343,14	\$7.710,30	\$8.095,81
Costos generales	\$88.730,99	\$97.060,29	\$105.426,89	\$113.819,38	\$122.239,07	\$130.687,30
Impresión y diseño	\$43.592,45	\$47.951,69	\$52.310,94	\$56.670,18	\$61.029,43	\$65.388,67
Suministros y materiales	\$35.020,54	\$38.522,60	\$42.024,65	\$45.526,71	\$49.028,76	\$52.530,81
Honorarios profesionales	\$9.865,35	\$10.358,62	\$10.876,55	\$11.420,38	\$11.991,40	\$12.590,97
Otros costos generales	\$252,64	\$227,38	\$214,75	\$202,11	\$189,48	\$176,85
Ganancia bruta en ventas	\$138.689,90	\$149.984,33	\$164.546,19	\$179.053,45	\$193.503,37	\$207.893,07
Gastos de operación	\$122.788,58	\$141.078,65	\$155.119,20	\$170.560,44	\$187.542,27	\$206.218,57
Gastos administrativos	\$104.997,26	\$120.746,85	\$132.821,53	\$146.103,69	\$160.714,06	\$176.785,46
Gastos de ventas	\$16.509,13	\$18.985,49	\$20.884,04	\$22.972,45	\$25.269,69	\$27.796,66
Gastos financieros	\$1.282,20	\$1.346,31	\$1.413,62	\$1.484,30	\$1.558,52	\$1.636,44
Ganancia antes de participaciór	\$15.901,32	\$8.905,68	\$9.426,99	\$8.493,01	\$5.961,10	\$1.674,50
Participación trabajadores	\$2.385,20	\$1.335,85	\$1.414,05	\$1.273,95	\$894,16	\$251,18
Base imponible	\$13.516,12	\$7.569,83	\$8.012,95	\$7.219,06	\$5.066,93	\$1.423,33
Impuesto a la Renta	\$0,00	\$3.108,71	\$1.665,36	\$1.762,85	\$1.588,19	\$1.114,73
Flujo neto	\$13.516,12	\$4.461,12	\$6.347,58	\$5.456,21	\$3.478,74	\$308,60
Depreciaciones	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01	\$2.668,01
Efectivo inicial	\$45.836,63	\$59.352,75	\$63.813,87	\$70.161,46	\$75.617,67	\$79.096,41
Efectivo final	\$59.352,75	\$63.813,87	\$70.161,46	\$75.617,67	\$79.096,41	\$79.405,01

Se considera incremento anual de gastos de administración y ventas de 10% con respecto al anterior

Se considera incremento anual de gastos financieros y gastos imputados de 5% con respecto al año anterior.

Inversión para aplicación de estrategias y flujos netos

Costos estimados	\$-27.276,44					
Tasa de descuento	18,43%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	\$-13.760,32	\$4.461,12	\$6.347,58	\$5.456,21	\$3.478,74	\$308,60
Flujo de caja descontado	\$-13.760,32	\$3.766,88	\$4.525,69	\$3.284,78	\$1.768,38	\$132,46
TIR	17%					
VAN	-\$ 13.798,3					
COSTO BENEFICIO	\$ 7,7					
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3					
PERIODO DE RECUPERACIÓN D	4					

Fuente: Lápiz y Papel

Elaboración: Gabriela Chávez

Se puede ver que los resultados son muy sensibles a variaciones mínimas de gastos administrativos y de ventas. Con los cambios señalados en el escenario, la TIR cae drásticamente hasta 17% que es menor a la tasa de descuento supuesta; esto, de por sí, ya implica una inviabilidad del proyecto. Lo mismo se puede observar en el valor actual neto que tiene un valor negativo.

Lo señalado pone de manifiesto que incrementos en gastos administrativos sin un incremento sustancial en ventas, puede poner en riesgo la rentabilidad de la implementación de las acciones.

CAPÍTULO 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este trabajo se ha observado la necesidad que tiene toda empresa de contar con una planificación estratégica, mediante la cual se proporciona un marco de referencia que conduce a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad organizacional.

Se culmina este estudio con ciertas observaciones y recomendaciones para la mejora de la empresa, desarrollando el potencial que ésta y sus colaboradores poseen, se recomienda también ciertos criterios de trabajo dirigidos especialmente a los directivos de Lápiz y Papel.

6.1 Conclusiones

- Con la elaboración de la presente planeación estratégica se ha cumplido el alcance propuesto, dichas herramientas se enfocan en el cliente, se asegura el control, cumplimiento y seguimiento de los objetivos trazados por la dirección de Lápiz y Papel.
- El negocio de Lápiz y Papel es crear e integrar soluciones técnicas, eficaces y afectivas de comunicación a través del Diseño y la Ilustración sensible.
- Lápiz y Papel es una PYME, que tiene cinco accionistas, cuatro de los mismos

laboran de forma permanente en la empresa; Lappel cuenta con 20 años de experiencia en el mercado, y sus ventas alcanzan \$192.824,16 anuales, es decir un promedio mensual de \$ 16.068,68 USD, generando un crecimiento sostenible en el tiempo.

- Entre las principales debilidades de Lápiz y Papel, se encuentra lo referente a su organización como tal, no existía una planificación estratégica adecuada, con una estructura cultural no definida en cuanto a visión, misión, valores, organigrama, puestos de trabajo, manejo de tiempo y seguimientos post venta.
- Con la carencia de una planeación estratégica los problemas significativos de esta investigación pueden generar ciertos inconvenientes como: costos generados por la no calidad, insatisfacción de los clientes, rentabilidad de la empresa, vulnerabilidad ante la competencia y posibilidad de permanencia en el mercado.
- Los problemas se ven minimizados con la formulación de los siete lineamientos estratégicos: personal competente, implementación de manuales y procedimientos, productos y servicios de alta calidad, creación de nuevos servicios, precios competitivos, rentabilidad, y ampliación del mercado.
- La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?.

- Análisis de la Situación

- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
 - Comprender la Competencia del Negocio
 - Diseñar las Estrategias apropiadas
-
- Como resultado del plan estratégico se ha formulado siete lineamientos estratégicos: Personal Competente, Implementación de manuales y procedimientos, Productos y servicios de alta calidad, Creación de nuevos servicios, Precios competitivos, Rentabilidad y Ampliación del mercado, los cuales forman una estrategia sólida de incremento en ventas, reducción del costo de ventas a través de la diversificación de productos dentro del mercado. Este Plan Estratégico está enfocado con el diseño de Balanced Scorecard.
 - El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite el control de las actividades enfocadas en estrategias específicas desde varios niveles o perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Perspectiva Financiera.
 - El BSC permite realizar una valoración a actividades que suelen considerarse cualitativas (como capacitación de personal, implementación de manuales, etc.)

para inferir un resultado financiero concreto basado en estrategias establecidas.

- La adecuada planificación estratégica para el fortalecimiento y desarrollo de nuevos servicios de Lápiz y Papel proporcionarán información confiable que permitirá que la Gerencia tome decisiones oportunas que permitan reaccionar ágilmente a los constantes cambios del mercado optimizando sus recursos.
- La realización de esta investigación y el resultado de la misma ayudaron a que los empleados de la organización entiendan su contribución dentro del negocio, generando un compromiso y conciencia con la empresa, motivo por el cual es recomendable la implementación de los lineamientos establecidos ya que añade valor a cada proceso y a cada servicio ofertado.
- Los objetivos específicos de la investigación se han cumplido mediante la elaboración del plan estratégico de la organización, además el alcance hipotético e hipótesis de la investigación se han probado; con la aplicación de estas herramientas se garantizará a Lápiz y Papel un camino claro hacia el futuro, mayor rentabilidad, clientes satisfechos y una mayor captación del mercado, asegurando también el cumplimiento de los objetivos trazados mediante indicadores de control.
- Con la definición e implementación de la visión y la misión de Lápiz y Papel la directiva estará en mejores condiciones de dar orientación y dirección a sus actividades, tornándose más sensibles ante un ambiente de constantes cambios.
- El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de la anticipación, la

iniciativa y la reacción oportuna ante los cambios del entorno, sustentando los actos de la organización en métodos, planes lógicos pre establecidos, estableciendo de esta manera los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

- La competencia es una constante amenaza a quienes no pueden ofrecer un valor agregado para el cliente ni encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso cada día es más importante la Planeación Estratégica. Es preciso descubrir nuevos mercados, nuevos clientes y formas de hacer las cosas si las compañías quieren operar rentablemente en el futuro.
- La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.
- La implementación de las estrategias arroja resultados muy alentadores a nivel financiero. Se calculó una Tasa Interna de Retorno de 52%, un Valor Actual Neto de \$2.791,80; además se prevé que la inversión será cubierta en el tercer año, considerando la tasa de descuento.
- La implementación de la estrategia muestra una gran sensibilidad frente a incrementos en gastos administrativos y de ventas. El control permanente a estas cuentas es fundamental para el éxito en la aplicación del proyecto.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda enfáticamente la implementación de las estrategias descritas en el presente trabajo de investigación y su constante control por medio de la herramienta de gestión Balanced Scorecard.
- El diseño y elaboración de una planeación estratégica bajo la metodología BSC que ha sido realizado para Lápiz y Papel, una empresa que crea e integra soluciones técnicas, eficaces y afectivas de comunicación, en caso de implementarse, consistiría en una guía para toda organización involucrada en el sector del diseño y la comunicación que busca obtener: una misión clara y visión hacia el futuro, cumpliendo los objetivos trazados eficientemente para generar una mayor rentabilidad, obteniendo clientes leales y satisfechos.
- La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. El diseño de una planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico.
- Partiendo del principio que no se puede gerenciar lo que no se puede medir, el BSC es una herramienta que garantiza el control de los procesos relacionados al diseño y la comunicación. Es aconsejable que la información del BSC actualmente en etapa

de prueba, se trasmita a cada uno de los responsables de los procesos, esto mantendrá la sinergia lograda en la elaboración del mismo.

- La base fundamental para la implementación de la planificación estratégica para la mejora e implementación de nuevos servicios, es la participación activa del personal que labora en la organización, especialmente de los responsables de los procesos. La comunicación en la organización es primordial, ya que difundiendo todas las etapas de implementación se puede conseguir un mayor involucramiento, compromiso y respaldo de todo el personal, obteniendo de esta manera los resultados esperados.
- Se sugiere definir las metas a corto plazo a partir de la planificación estratégica presentada, a pesar de tratarse de un plan a mediano y largo plazo. Para su implementación, se demandará un esfuerzo constante, principalmente de la dirección.
- El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe crear una cultura de calidad y servicio al cliente que sea aplicada en forma constante y por todos los que conforman la organización.
- El éxito de la planificación estratégica consistirá en realizar revisiones periódicas (por lo general una vez al año), para así estar acorde a los cambios constantes del entorno.
- Hoy más que nunca, con un entorno nacional cambiante, con una situación política

y económica variable, llena de expectativas, en donde existe apertura de los mercados hacia el exterior y por otro lado a la falta de competitividad de las empresas con las del exterior y la fuerte competencia a nivel nacional es necesario que toda empresa ingrese al escenario con un Análisis y Planificación Estratégica acorde a las realidades existentes en el mercado, previsor, flexible ante los riesgos y que permita la subsistencia de su negocio.

- Por otro lado, la empresa debe realizar nuevas bases de datos de proveedores y crear una cultura de apertura y diversificación en este aspecto, escogiendo los mejores proveedores tanto en calidad, precios, servicio, pre venta, post venta, formas de pago y tiempos.
- Siempre debe mantenerse con los proveedores una política de ganar - ganar, es decir las relaciones deben ser buenas, ya que se debe tomar en cuenta que Lápiz y Papel es responsable ante el cliente de la calidad del producto final.
- La Dirección de Lápiz y Papel debe conocer sobre la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, el control es el medio de asegurar la eficacia de cada una de las acciones planteadas en el BSC. Una forma de hacerlo es mediante el seguimiento de los proyectos en marcha, en donde conjuntamente con los responsables de cada proyecto se cree un sistema de control como un conjunto de acciones, medios y responsables que garanticen mediante su interacción conocer la situación actual de un aspecto determinado o una función de la organización con el objetivo de prever las tendencias del entorno y tomar decisiones para reaccionar ante ellas.

- El control estratégico supone también un control del entorno, ya que son los aspectos externos los que muchas veces determinan el actuar diario de la empresa. Mediante este proceso que es permanente en la organización, se registra todo lo que ocurre y lo que posiblemente podría ocurrir en el entorno a fin de proporcionar estos datos a toda la empresa para analizar la repercusión en las operaciones normales de la empresa y su proceso de planeación.
- Queda a potestad de los directivos de Lápiz y Papel la implementación de esta planificación estratégica, cuyo éxito dependerá del compromiso de la alta dirección y del grado de efectividad y eficiencia que exista para comunicar los objetivos, estrategias y planes a los empleados, proveedores, accionistas y demás partes interesadas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. CLAURE GUILLÉN, CARLA. (2010). *Estudio De Mercado Servicios De Publicidad Y Diseño En Ecuador*. Ecuador: Prochile
2. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR (2008)
3. FISHER L Y ESPEJO J. (2009). *Mercadotecnia*, Tercera Edición, México: Mc Graw Hill - Interamericana
4. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (1996), *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Boston: HBSP.
5. IPSA Group Latin America (2010), *Ecuador Overview*. Quito
6. KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2009) *Mapas Estratégicos*.
7. MANKIW G. (2008) *Principios de Economía*, México: Mc Graw Hill.
8. PORTER, MICHAEL E. (2009) *Estrategia Competitiva*. Madrid: Campus.
9. STRICKLAND THOMPSON. (2009) *Administración Estratégica textos y casos*. México: Mc Graw Hill.

Internet:

10. <http://adnsign.blogspot.com/2009/08/la-historia-del-diseno-grafico-en.html>. **La Historia del Diseño Gráfico en el Ecuador.**
11. <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-importancia-del-diseno-aplicado-al-libro-60561-60561.html>. **La importancia del diseño aplicado al libro.**
12. DIARIO HOY. <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema13.htm>. **Noticias Ecuador**
13. http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF. **Estudio mercado de Ecuador-**
14. http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_visual **Comunicación Visual.**
15. <http://www.webtaller.com/maletin/articulos/marketing-semiotico-respuesta-final.php>. **Taller semiótico.**
16. http://www.tupromoweb.com/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=18 **Diseño publicitario.**
17. <http://poderes.com.ec/sociedad/item/373-instituciones-p%C3%ABlicas-los-mayores-anunciantes-del-2010.html> **Instituciones públicas Ecuador.**
18. http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm. **Cultura organizacional.**
19. <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/4.2.1.htm>
20. http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf. **Servicios**

gráficos.

21. <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/3%20Tendencias%20del%20entorno.pdf>. **Tendencias del entorno.**
22. <http://www.monografias.com/trabajos14/seguridad-ocupac/seguridad-ocupac.shtml>. **Seguridad ocupacional**
23. http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_de_2008-2012. **Crisis económica de 2008-2012**
24. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/remesas-se-recuperan-pero-incertidumbre-continua-477846.html> **Remesas Ecuador.**
25. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/desempleo-5-1-y-subempleo-44-2-528705.html> **Desempleo y subempleo Ecuador.**
26. <http://www.uide.edu.ec/2009/FACULTADES-Y-ESCUELAS/carreras.php?carreraID=13&facultadID=4>
27. <http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema13.htm>
28. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-grandes-agencias-de-publicidad-en-ecuador-facturacion-22668.html> **Las grandes agencias de publicidad en Ecuador.**
29. <http://es.scribd.com/doc/54169070/> **Matrices de evaluación EFI Y EFE.**
30. <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
31. http://www.edu.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/guia_planif.pdf. **Conceptos de calidad.**
32. http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_52.pdf. **Objetivos estratégicos**
33. andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estrategiacorpo.pdf. **Estrategias**
34. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>. **Estrategia competitiva.**
35. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm **Estrategias de marketing.**
36. <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/category/comunicacion-organizacional/> **Comunicación organizacional**
37. http://www.imagencreativa.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=166 **Imagen creativa.**
38. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm> **Estructura organizacional**
39. http://rmportal.net/library/content/Forestry_Silviculture_CBNRM/documentos-bolfor/documentos-tecnicos/documento-de-consulta-para-la-elaboracion-de-manuales-de-funciones-y-procedimientos-para-empresas-forestales-comunitarias-diciembre-2003 **Manuales de funciones**
40. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/400.HTM>. **Perspectiva procesos internos.**
41. <http://es.scribd.com/doc/46743922/23/Aprendizaje-Crecimiento-alineacion-estrategica-de-los-activos-intangibles>. **Activos intangibles.**
42. http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral. **Cuadro de mando integral.**
43. <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico>. **Control estratégico.**
44. http://www.menschconsultors.com/images/MENSCH_CONTROL_ESTRATEGICO.pdf **Control estratégico.**
45. <http://headconsulting.blogspot.com/2010/02/algunas-herramientas-de-analisis.html>
46. <http://es.scribd.com/doc/2575359/mercado-objetivo>. **Mercado objetivo.**
47. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmkthernando.htm>. **Segmentación del mercado.**

48. <http://www.forexeco.com/empresas/marketing/49-la-demanda-potencial.html>.
Demanda potencial.
49. <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/> **Demanda potencial.**
50. http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno **TIR.**
51. <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/> **VAN y TIR.**
52. <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/> **ROI.**

ANEXOS

**ANEXO 1: LISTADO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS CON PARTIDAS
PRESUPUESTARIAS EDICION IMPRESIÓN REPRODUCCION
PUBLICACIONES**

- Comisarías de la Mujer y la Familia
- Comisión de Evaluación y seguimiento Plan Nacional DD.HH.
- Comisión de la Mujer y la Familia del Congreso Nacional;
- Comisión de Pueblos Indígenas y otras etnias en el Congreso Nacional DINEIB,
- Comité Ejecutivo Nacional de Seguridad Alimentaria;
- Comité Nacional para la Erradicación Progresiva del Trabajo Infantil, Inspectorías de Trabajo Infantil.
- Consejo Consultivo de Política Migratoria
- Consejo Consultivo Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes, y Consejos Consultivos Cantonales:
- Consejo Nacional de Discapacidades – CONADIS;
- Consejo Nacional de las Mujeres – CONAMU;
- Consejo de Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (en adelante CODENPE)
- Consejo Nacional de Salarios;
- Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia –CNNA- Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano (en adelante CODAE)
- Consejo Social Metropolitano para la Eliminación de la Discriminación Racial
- Corte Suprema de Justicia
- Defensorías Comunitarias.
- Defensoría del Pueblo
- DINAPIN en la Defensoría del Pueblo
- Dirección de Atención Integral a la Niñez y Adolescencia (DAINA), del Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Dirección Nacional de Género del Ministerio de Gobierno:
- Dirección Nacional de la Mujer de la Defensoría del Pueblo;
- Dirección Nacional de Policía Especializada para Niñez y Adolescencia (DINAPEN)
- Dirección Nacional de Rehabilitación Social
- División Nacional de la Mujer, Juventud y Familia Campesina;
- División de Salario Mínimo;
- Fondo de Desarrollo de los Pueblos Indígenas (FODEPI),
- Fondo de Inversion Social de Emergencia, FISE
- Fondo Nacional de Cultura –FONCULTURA-
- IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Instituto de Patrimonio Cultural
- INCCA: Instituto Nacional de Capacitación Campesina
- Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDA)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC;
- INIAP Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas;
- Instituto Nacional del Niño y la Familia –INNFA-
- Mesa de Migraciones Laborales
- Ministerio de Ambiente;
- Ministerio de Economía y Finanzas;
- Ministerio de Salud Pública;

- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Cultura
- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Trabajo
- Ministerio de Bienestar Social
- Ministerio de Educación
- Ministerio Público Fiscal
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
- Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Oficina de Defensa de los Derechos de las Mujeres de la Policía Nacional – ODMU;
- Procuraduría General del Estado
- Programa PLANESA del Ministerio de Educación;
- SECAP
- Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.
- Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia
- Secretaría nacional del Migrante -SENAMI-
- Secretaría Técnica del Frente Social;
- SENPLADES
- Sistema de Información de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (SIDENPE),
- Sistema de Información Nacional de Niñez y Adolescencia (SINNA),
- Sistema Educativo Nacional
- Sistema Nacional de Salud
- Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia, SNDPINA,
- Tribunal Constitucional
- Tribunal Supremo Electoral;
- Unidad de Género y Juventud del Ministerio de Trabajo y Empleo;
- Unidad de Desarrollo del Pueblo Afroecuatoriano del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Unidad Ejecutora de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia;
- Unidad Ejecutora de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia,
- Unidades especializadas en violencia

Fuente:http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session1/EC/ECU_ECU_UPR_S1_2008_Ecuador_uprsubmission_refdoc7.pdf

ANEXO 2: 'HAY PELIGRO' DE QUE GAFI DÉ AL PAÍS MALA NOTA

Viernes 27 de enero del 2012
16h09 Guayaquil, Ecuador
EL UNIVERSO

'Hay peligro' de que GAFI dé al país mala nota

QUITO.- El director de la Unidad de Análisis Financiero (UAF), Gustavo Iturralde, advirtió que “existe peligro” de que el Grupo de Análisis Financiero Internacional (GAFI), que se reunirá el próximo mes, pudiera bajar la calificación del país.

En febrero del 2010, el GAFI puso a Ecuador en la lista negra de países que no colaboran en las tareas en contra del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, de la cual salió a mediados de ese mismo año.

Ahora vuelve esa amenaza. Esta vez, el argumento del GAFI es que el país “no tiene una normativa que claramente tipifique el delito de financiamiento del terrorismo”. Esa había sido una recomendación de ese organismo.

Para el funcionario de Estado, un pronunciamiento del GAFI en este sentido sería injusto.

Según Iturralde, el problema es que el GAFI hace evaluaciones de manera “medio telepática”, desde el escritorio y “muy a control remoto, lo cual a veces los lleva a tomar decisiones con un alto contenido político”. Recordó que este fue creado por el G7 y aseguró que tienen una obsesión por el terrorismo.

No ve fácil crear una norma antiterrorista pues el país no vive ese azote, y es menos viable aún que por la mera sospecha de financiamiento al terrorismo se pueda incautar bienes.

Dijo que en estos días previos a la reunión del GAFI tendrá una reunión con el presidente Rafael Correa para establecer las políticas que se adoptarán sobre el tema. Si se acepta generar una normativa en contra del financiamiento del terrorismo se podrían incluir algunos artículos en el proyecto de Código Orgánico Penal Integral que está en la Asamblea.

Considera que si se vuelve a entrar en la lista sería preocupante, “pero hay que valorar en su justo término”.

Sobre si la relación cercana que se mantiene con Irán podría ser un motivo para una mala calificación, explicó que ese fue un argumento de la vez pasada; sin embargo, recalcó que Ecuador es un país soberano que decide con quién tiene o no relaciones.

En el país se reformó la ley y se declaró al lavado de activos como delito autónomo.

La Bolsa de Valores de Quito, con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento, presentó dos documentos con enfoque técnico sobre legislación y evaluación de manuales en contra del lavado de activos y financiamiento al terrorismo. Según su presidenta, Mónica Villagómez, desde hace dos años las casas de valores se insertaron en el proceso de reporte de actividades inusuales y este año lo harán las bolsas. Es un programa de prevención, pues no se ha registrado un solo evento relacionado con valores.

ANEXO 3: “LIBERTAD DE PRENSA EN ECUADOR ESTÁ SERIAMENTE DEBILITADA”, SEGÚN NEW YORK TIMES”

“Libertad de prensa en Ecuador está seriamente debilitada”, según New York Times”

MARTES 24 DE ENERO DE 2012

www.nytimes.com/2012/01/24/opinion/an-assault-on-democracy.html?_r=1&ref=opinion

HOME PAGE TODAY'S PAPER VIDEO MOST POPULAR TIMES TOPICS

The New York Times

The Opinion Pages

WORLD U.S. N.Y. / REGION BUSINESS TECHNOLOGY SCIENCE HEALTH SPORTS

Learn more about this exclusive ownership opportunity
CANYONRANGLIVINGMIAMIBEACH.CO

EDITORIAL

An Assault on Democracy

Published: January 23, 2012

President Rafael Correa of Ecuador is leading a relentless campaign against free speech, harassing his critics, forcing independent broadcasters off the air and hijacking the nation's courts in his bid to bankrupt the country's largest newspaper.

After Emilio Palacio, the editorial page

El diario estadounidense The New York Times publicó este martes un editorial llamado “Un asalto a la democracia” y menciona que **la libertad de prensa en Ecuador está seriamente debilitada por las acciones del presidente Rafael Correa.**

El New York Times urge a los líderes de los países democráticos, incluso al presidente de los Estados Unidos, Barak Obama, a presionar a Correa para que deje de acosar a la prensa.

Según el diario, **Correa está “liderando una rápida campaña en contra de la libertad de expresión, acosando a sus críticos, sacando del aire a radiodifusores independientes y secuestrando las cortes del país en su apuesta para llevar a la quiebra al diario más grande de su país”.**

Luego se refiere al caso en contra de El Universo y dice que a pesar de “indignantes irregularidades” el caso fue finalmente decidido por un “juez temporal” quien, de acuerdo a un estudio forense independiente, habría adoptado una sentencia escrita por el abogado del propio presidente Correa.

El New York Times también menciona que en su afán por ser reelegido, Correa ha redactado una ley según la cual se prohíbe a los medios reportajes sobre candidatos que envíen mensajes que puedan afectar positiva o negativamente en el electorado.

Agregan que este "asalto" de Correa a la prensa ha sido criticado por organismos internacionales como la Relatoría Especial de la Organización de Estados Americanos. Ahora, dice, está tratando de silenciar a esta reportería con la estrategia de reducir su financiamiento e imponiendo un código de conducta para limitar su independencia.

"Sin duda ninguna que su asalto a la prensa independiente es un asalto a la democracia", dice el New York Times.

Finalmente asegura que América Latina tiene una amarga historia de autoritarismo y que ha luchado duro para superar esos días. **"Todos los líderes democráticos del hemisferio, incluyendo al presidente Obama, tienen que presionar para que Correa desista"**, concluye.

* Traducción del editorial por diario El Comercio

Fuente: <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2012/01/24/libertad-de-prensa-en-ecuador-esta-seriamente-debilitada-segun-new-york-times/>

ANEXO 4: INTROMISIÓN DE LA POLÍTICA EN EL COMERCIO PREOCUPA

Fuente: Diario Hoy

INTROMISION DE LA POLITICA EN EL COMERCIO PREOCUPA

La suspensión de las negociaciones entre la Unión Europea (UE) y el Ecuador para firmar un acuerdo comercial está marcada por la injerencia que ha tenido la política en el área comercial.

Las recientes declaraciones de Catherine Ashton, alta representante de Política Exterior y de Seguridad Común de la UE, sobre el juicio del presidente Correa en contra de diario El Universo y la situación de la libertad de prensa y de expresión en el Ecuador, tiene preocupado al sector productivo ecuatoriano que mira cada vez más lejos la firma del acuerdo comercial.

Ignacio Pérez, presidente de Expoflores, dijo que el Ecuador al pretender firmar un acuerdo comercial para el desarrollo ACD), el cual no solo incluye el área comercial, abre la puerta para que la UE opine acerca de otros temas que serían parte de la propuesta que busca cristalizar el Ecuador.

Asimismo, comentó que el viaje que planteó realizar el canciller, Ricardo Patiño, debe ser encabezado por el presidente Correa, ya que Patiño ha sido el principal opositor a la firma de un tratado.

Patricio Donoso, presidente de la Asociación de Empresarios, señaló que "no se debe mezclar lo político con lo comercial" y agregó que "el caso de El Universo ha trascendido las fronteras por lo que es inevitable que se mencione el tema y no se puede pretender ocultar la realidad por la que atraviesa el país".

Roberto Aspiazú, presidente del Comité Empresarial, indicó que la polémica suscitada entre Ashton y la cancillería ecuatoriana, la cual a través Patiño señaló que las palabras de la diplomática europea son una "grave intromisión que la UE emita una opinión sobre el caso de El Universo", preocupa al sector productivo ya que están en juego al rededor de 400 mil empleos que dependen del comercio ecuatoriano con la UE; este asciende a \$2 mil millones anuales.

Manuel Chiriboga, director del Observatorio de Comercio Exterior, comentó que "en todo acuerdo de asociación entre la UE y otros países existen tres pilares: político, comercial y de cooperación, dentro del cual hay una cláusula democrática que incluye temas de respeto a los derechos humanos", entre los cuales está la libertad de expresión.

También indicó que "es algo normal que si le preguntan (a Ashton) un tema como este (El Universo) responda".

Chiriboga dijo que el tema del rotativo "puede afectar la negociación, pues pondrá énfasis en el pilar político y ya no solamente en el tema comercial". "Soy muy pesimista sobre este acuerdo al menos este año", finalizó.

Eduardo Ledesma, presidente de la Asociación de Exportadores de banano, confirmó que de no producirse el reinicio de las negociaciones, el país dejaría de enviar 100 millones de cajas a este bloque, lo que significaría 50 mil hectáreas y un perjuicio a 250 mil trabajadores directos.

También afirmó que "de cada 100 cajas, 42 se van a la Unión Europea". (JMM)

Datos generales

Las negociaciones se suspendieron en 2009 por discrepancias por el arancel del banano ecuatoriano.

El vicencanciller kinto Lucas señaló que los acuerdos con la UE son una forma de neocolonialismo

Los exportadores esperan que sea el presidente Correa el que viaje a Bruselas

El sistema Generalizado de Preferencias (SGP plus), que otorga la UE al Ecuador, vence en diciembre de 2013

Son más de 700 productos ecuatorianos los que se benefician directamente del SGP plus.

Fuente: <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/intromision-de-la-politica-en-el-comercio-preocupa>

ANEXO 5: El ALBA crece y se fortalece

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores , Comercio e Integración

EL ALBA CRECE Y SE FORTALECE

El Canciller Ricardo Patiño expresó a nombre del Gobierno ecuatoriano la satisfacción por los resultados obtenidos en la Cumbre realizada en Caracas. “Lo que sucedió ayer y hoy son avances importantes y propuestas consolidadas, por primera vez se reunieron los movimientos sociales, los partidos políticos y representantes de medios de comunicación del ALBA. Estoy orgulloso de formar parte de este bloque” manifestó al concluir el encuentro en Caracas.

El Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de Ecuador, durante la segunda plenaria corroboró el planteamiento realizado por el Presidente Rafael Correa en cuanto a la aplicación de sanciones a Gran Bretaña por agresiones militares, “hay que pensar seriamente que tipo de sanciones se le puede poner a Inglaterra por no sentarse a conversar con Argentina, así como Estados Unidos por el bloqueo económico impuesto a Cuba, porque siempre nosotros hemos sido los sancionados. Sabemos que es difícil porque las relaciones económicas, comerciales, y políticas que tenemos con los países a veces establecen situaciones de dependencia, pero pensamos que si estamos haciendo la revolución en nuestros países, también tenemos que revolucionar las relaciones internacionales” afirmó.

Por otro lado, se refirió a la importancia de la paz, la defensa y desarme, temas que a su criterio no pueden estar lejos de un proceso de integración política como es el ALBA “hay que pensar en diálogos extras, en lo que está pasando en el mundo ahora, lo que sucede en Libia y Siria, lo que se pretende en Irán nos debe obligar a nosotros a tener una voz en la escena internacional, tenemos que defender la propuesta de un desarme definitivo total”, reiteró.

El Canciller además dijo que Ecuador no asistirá a la Cumbre de las Américas que se realizará en Cartagena de Indias, el próximo mes de abril, si no se acepta la participación de Cuba “es insostenible que Cuba no esté en esta reunión, el Presidente Rafael Correa no está dispuesto a asistir porque también es una cuestión de dignidad” aseguró.

Resaltó el ingreso de Suriname y Santa Lucía a la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y la ratificación de Haití como miembro permanente “.

En tanto, los representantes del Alba aprobaron el ECO-ALBA, que se constituye en un nuevo espacio económico que incluye el ordenamiento y dinamización de las relaciones económicas entre las partes potenciando el ordenamiento productivo y comercial complementario.

También se propuso el fortalecimiento del SUCRE que se conceptualiza como sistema financiero a nivel regional.

ANEXO 6: CRISIS FINANCIERA

La recuperación de la crisis financiera mundial sigue siendo frágil. Entre los riesgos que aún afectan la salud de la economía están el alto desempleo, el endeudamiento y el bajo crecimiento en los países desarrollados y la falta de acceso al financiamiento entre las naciones en desarrollo. Además, los precios de los alimentos vigentes en 2011 fueron inestables y han alcanzado los niveles casi récord de 2008. Millones de habitantes del Cuerno de África necesitan ayuda urgente como resultado de una devastadora sequía, conflicto y desplazamientos.

Desde que estallara la crisis financiera en 2008, el Grupo del Banco Mundial ha comprometido US\$196.300 millones en los países en desarrollo, lo que incluye compromisos sin precedentes en materia de educación, salud, nutrición, población e infraestructura. Esto constituye un aporte real de inversiones sumamente necesarias en economías muy golpeadas por la crisis:

US\$106.300 millones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) para ofrecer financiamiento, productos de gestión de riesgos y otros servicios financieros principalmente hacia los países de ingreso mediano.

US\$47.100 millones de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el fondo del Banco Mundial para los países más pobres.

US\$37.100 millones de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), el principal proveedor de recursos multilaterales para el sector privado en las naciones en desarrollo.

US\$5.700 millones del Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA, por sus

siglas en inglés), la entidad del Grupo del Banco Mundial que proporciona seguros contra riesgos políticos.

Durante el transcurso de la crisis, la institución ayudó a mantener a los niños en la escuela, a conservar los centros de salud abiertos y a continuar el flujo de micropréstamos hacia las mujeres. Sus compromisos con la protección social de los más pobres y vulnerables, que incluye alimentación escolar y programas de transferencias en efectivo (como “Oportunidades” de México), totalizaron más de US\$9.000 millones en 72 países durante los ejercicios de 2009-2011. Esa cifra supera en siete veces al nivel previo a la crisis de US\$1.200 millones.

Para impulsar la seguridad alimentaria, el Banco aumentó los fondos anuales para agricultura de US\$6.000 millones a US\$8.000 millones anuales, desde los US\$4.100 millones en 2008. El Programa de Respuesta a la Crisis Mundial de los Alimentos de US\$2.000 millones fue creado por el Banco en reacción a la crisis alimentaria de 2008, y ahora ayuda a 40 millones de personas. También se constituyó el Programa Mundial de Agricultura y Seguridad Alimentaria (GAFSP, por sus siglas en inglés), a solicitud del Grupo de los Veinte (G-20). Seis países y la Fundación Gates comprometieron US\$925 millones durante los próximos tres años para impulsar programas de agricultura y seguridad alimentaria a nivel nacional.

El 24 de septiembre de 2011, el Banco prometió entregar más de US\$500 millones para ayudar a las víctimas de la sequía en el Cuerno de África. Una donación de US\$30 millones para combatir la desnutrición y las enfermedades en los campos de refugiados provendrá de una nueva “ventanilla de respuesta a la crisis” creada para reaccionar en forma expedita a las conmociones en los países de ingreso bajo a medida que surjan.

Alrededor de US\$250 millones de tales recursos están destinados específicamente al Cuerno de África.

Si bien muchos países en desarrollo recuperaron el crecimiento, la demanda por asistencia de parte del Grupo del Banco sigue siendo alta. La institución comprometió US\$57.000 millones en el ejercicio de 2011, lo que incluye US\$16.300 millones para las naciones más pobres, a partir de US\$14.500 millones en el ejercicio de 2010. Los compromisos del BIRF por US\$26.700 millones casi duplican la cifra de US\$13.500 millones del ejercicio de 2008, antes de la crisis, y siguen a los niveles récord de US\$44.200 en el ejercicio de 2010 y US\$32.900 en el ejercicio de 2009, los años en que la crisis alcanzó su punto más álgido en los países en desarrollo.

Fuente: <http://archive.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=5605&lang=3>

ANEXO 7: ADVIERTEN ECONOMISTAS RECESIÓN EN EUROPA DURANTE 2012

Los actuales problemas de deuda han provocado la ralentización del crecimiento económico

LONDRES, INGLATERRA (30/DIC/2011).- El agravamiento de la crisis de deuda que sufren varios países de la zona euro llevará a Europa a entrar en recesión durante 2012, según una encuesta de la cadena británica BBC realizada a destacados economistas y publicada hoy.

De acuerdo con el sondeo, practicado a 34 economistas europeos y británicos que habitualmente asesoran al Banco de Inglaterra, existe una enorme posibilidad de que Europa esté en recesión en los próximos meses.

Cerca de 80 por ciento de los encuestados da por hecho la recesión, y el desmoronamiento del bloque de países que integran la zona euro, debido a que los actuales problemas de deuda han provocado la ralentización del crecimiento económico.

'Una quinta parte de ellos cree que cambiará la composición de 17 miembros de la eurozona y la mayoría estima que existe entre un 30 y 40 por ciento de posibilidades de que ese bloque de países se rompa', destacó el reporte de la BBC.

En los últimos meses, el crecimiento de la economía se ha visto seriamente afectado por el agravamiento de la crisis de la deuda que sufren varios de los países de la zona euro, principalmente Grecia, cuyas finanzas colapsaron.

Entre julio y septiembre pasados, la economía de la eurozona creció sólo 0.2 por ciento, mientras que las economías de los 27 países miembros de la Unión Europea (UE) aumentaron en conjunto un mínimo de 0.3 por ciento, lo que evidencia la seriedad del problema.

La disminución del crecimiento económico en Europa ha obligado a la mayoría de los gobiernos a controlar sus gastos y aplicar duras medidas de austeridad, afectando la confianza de los mercados financieros mundiales.

Pese a las medidas para resolver la crisis, que incluso involucran a todos los miembros de la UE, los mercados operan con desconfianza, ante el temor de que las acciones adoptadas sean insuficientes para superar la crisis.

'Cuanto mayor sea la crisis de la deuda, más probable es que Europa vuelva a la recesión', destacó la mayoría de los economistas encuestados, que también auguraron problemas serios a la economía del Reino Unido.

Fuente: <http://www.informador.com.mx/economia/2011/347974/6/advierten-economistas-recesion-en-europa-durante-2012.htm>

**ANEXO 8: ECUADOR VIGILA CRISIS INTERNACIONAL PARA DEFINIR
PRESUPUESTO 2012**

LUNES 5 DE SEPTIEMBRE DE 2011



El Gobierno ecuatoriano vigila de cerca la evolución de la crisis internacional para calcular sus expectativas macroeconómicas, el precio del petróleo, y el presupuesto del próximo año, informó hoy el ministro de Economía, Patricio Rivera.

La estrategia presupuestaria, que el Ejecutivo deberá remitir a la Asamblea Nacional para su aprobación hasta los primeros días de noviembre, “se encuentra bastante avanzada”, señaló Rivera a los periodistas.

Aclaró que para la elaboración de la “proforma presupuestaria” se recibió información de cada una de las instituciones del sector público y que en unas dos semanas más el equipo económico se reunirá con el presidente Rafael Correa, para analizar los “escenarios” posibles en torno a los efectos de la crisis.

Rivera apuntó que la recopilación y tabulación de la información es esencial para determinar ciertos parámetros macroeconómicos, sobre todo el precio del petróleo, producto cuya exportación es una fuente muy importante de financiación del Estado.

El ministro remarcó que en las siguientes semanas “se obtendrá más información” al respecto, para poder determinar el precio del crudo ecuatoriano, con el que se calculará el presupuesto fiscal.

No obstante, dijo que ya se han hecho estudios sobre otras variables, como el crecimiento económico, que para 2012 se calcula en el 4,2 por ciento en términos reales, es decir, descontada la inflación.

Sin embargo, esa estimación está sujeta a confirmación, pues “todavía hay que tomar en cuenta más información respecto del entorno internacional” y la evolución de la crisis, añadió.

Lo importante, dijo Rivera, es que el Gobierno prevé “mantener los niveles de inversión, porque son extremadamente importantes en nuestra estrategia de desarrollo”.

Recordó que el 2 de noviembre próximo se cumple el plazo para la entrega del proyecto presupuestario a la Asamblea y remarcó que toda la información que se pueda obtener sobre la situación internacional permitirá mejorar las estimaciones.

Recientemente Correa afirmó que las finanzas públicas de su país “gozan de buena salud”, pero que el Gobierno se prepara para hacer frente a los posibles coletazos de la crisis.

El presidente dijo que sería el programa de inversiones públicas “la variable de ajuste” ante los eventuales impactos y que se estiman tres escenarios sobre la posible intensidad de la crisis.

Un escenario “óptimo” permitiría manejar un monto de inversión pública de 8.000 millones de dólares en 2012, un escenario “medio” reduciría esa cuantía a 6.000 millones y un “pesimista” la bajaría a 3.000 millones, comentó el mandatario.

Lo que sí dejó claro es que no creará “fondos” de ahorro estáticos y dijo que el país dispone de más de 600 millones de dólares en la cuenta única del tesoro “como reserva de liquidez” para enfrentar contingencias derivadas de la crisis.

Por su parte, la directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christine Lagarde, alertó de los riesgos de que la “frágil recuperación” de la economía mundial “descarrile” y citó como principales problemas la “deuda soberana en Europa” y la necesidad de “equilibrio fiscal” en Estados Unidos.

“Los acontecimientos de este verano indican que hemos entrado en una nueva y peligrosa fase”, dijo Lagarde este domingo durante una reunión informal de la Reserva Federal y otros bancos centrales.

La directora del Fondo instó a aplicar medidas emergentes y señaló que “si los países avanzados caen en una recesión, los mercados emergentes también sufrirán las consecuencias”. EFE

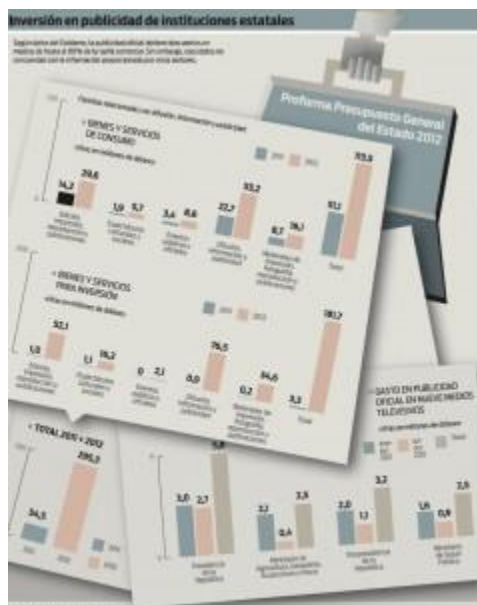
Fuente:<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/203639-ecuador-vigila-tesis-para-definir-presupuesto-del-2012/>

ANEXO 9: PUBLICIDAD CRECERÍA PARA 2012

Publicado el 21/Noviembre/2011 | 00:14

Proforma presupuestaria

Según la oposición, el Gobierno de Correa quintuplica el gasto por la campaña electoral



"El Gobierno gasta casi la mitad de lo que produce el país. La mayoría lo destina a sueldos de la burocracia, subsidios, publicidad, viáticos", indicó Jaime Carrera, secretario técnico del Observatorio de la Política Fiscal.

En la publicidad oficial de las instituciones del Estado el Gobierno gastó \$19 440 665,20 entre enero y junio de 2011, según los reportes de Participación Ciudadana (PC), que realiza monitoreos de lunes a domingo en nueve medios televisivos.

Cabe destacar que el valor dado por PC corresponde a tarifas comerciales ordinarias que aplican los medios de comunicación sin descuentos. La Subsecretaría de Imagen Gubernamental lo confirmó. Según su información, los canales de televisión aplican al Gobierno descuentos de entre 70% y 80%, por lo que la real inversión en publicidad oficial sería de \$8 310 691,84.

En ambos casos, quien más gasta es la Presidencia, con \$3 083 070,56, según PC, y \$1 803 257,11, conforme a los descuentos señalados por la Subsecretaría de Imagen.

Entre enero y junio de 2011, la Presidencia transmitió 1 210 spots publicitarios, con una duración total de 1 492 minutos, según ha detallado PC.

Le sigue con \$2 126 757,37 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Magap); luego está la Vicepresidencia, con un total de \$2 013 430,13, y el Ministerio de Salud (MSP) con \$1 654 887,67.

Pero, según los datos del Gobierno, los que gastan más luego de Presidencia son el MSP (\$968 934,04); el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), con \$904 603,66, y el Magap, con \$694 249,26. Aunque se trata del mismo período (enero-junio 2011), Imagen indica que hubo un total de 23 instituciones del Estado que se publicitaron en televisión. PC registró 42.

De julio a octubre, la publicidad de las instituciones estatales representó \$17 876 445,13, lo que significa que se gastaron de enero a octubre de este año \$37 317 110,29 en 17 781 minutos, de acuerdo con PC.

Esto, sin tomar en cuenta los gastos de los 643 spots de instituciones del Estado con 237 minutos totales de publicidad que se transmitieron durante la Copa América en Canal Uno y la transmisión en tres canales de siete spots de la Presidencia en el

Campeonato Mundial Sub 20 Colombia 2011. Debido a la inversión del Gobierno en publicidad, varios sectores concuerdan en que es necesario que se reduzcan esos gastos.

Patricio Donoso, presidente de la Asociación Nacional de Empresarios, dijo que el Régimen debería reducir el gasto en publicidad y en las cadenas sabatinas, en los que, afirmó, se invirtieron \$450 millones. Esto, para que sectores como el productivo no se afecten con reformas tributarias que perjudican principalmente a la clase media.

Rafael Dávila, asambleísta opositor por Conciencia Ciudadana, denunció que el Régimen pretende financiar su próxima campaña electoral con recursos del Presupuesto General del Estado, pues unos \$295,3 millones se destinarán para publicidad y propaganda. Este año, el gasto es de \$54,5 millones. Señaló que en la proforma 2012 constan partidas denominadas "otros servicios generales" y "otros servicios", que incluyen rubros como edición, impresión, reproducción y publicaciones, eventos públicos y sociales y difusión de información y publicidad, entre otros, sin precisar en qué se invertirá ni a qué ministerios corresponden.

"El Régimen, prácticamente, ha quintuplicado los gastos para publicidad y propaganda", dijo Dávila. Sin embargo, desde el Ministerio de Finanzas circuló un comunicado desmintiendo las versiones de una subida en el gasto en publicidad para 2012. (PAO)

Fuente:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/publicidad-creceria-para-2012-515724.html>

ANEXO 10: RESPUESTAS A ENTREVISTAS PERSONAL DE LÁPIZ Y PAPEL

Cargo: Director General

Nombre: Andrea Celi

Teléfono: 2507568

Socio de Lápiz y Papel

- **¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?**

Creo que Lápiz y Papel debía tener este direccionamiento ya que se ha visto que el mercado cambia y muchos se estancan ofreciendo el mismo servicio por muchos años. Ahora las empresas requieren de soluciones integrales, de campañas efectivas, de una comunicación combinada con diseño que apele a la sensibilidad de quienes son el cliente objetivo.

Lápiz y Papel como empresa posee ya un reconocimiento en brindar servicios de calidad, obviamente dirigido solo al sector del diseño, no veo complicaciones en incursionar en servicios más completos como es la comunicación y el diseño, el personal con el que cuenta la empresa es capacitado y posee además lo requerido para que el plan estratégico que se propone se cumpla, ya que se ve la necesidad de tener lineamientos claros que guíen nuestro diario quehacer.

Una vez se acepte este reto su viabilidad se verá en el corto plazo.

- **¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?**

Anteriormente se podía decir que todos hacíamos lo de todos, es decir cada uno aportaba algo y se hacían muchos proyectos a la vez , no había cargos definidos y peor aún lineamientos, lo propuesto ayudará grandemente a cumplir con objetivos empresariales y hasta personales.

Todo el personal se encuentra en la capacidad de cumplir con las responsabilidades propuestas y sobre todo cumplirlas a tiempo y con el mejor servicio que se pueda brindar.

- **¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?**

Para nada, creo que todos somos profesionales no solo del diseño sino principalmente de la comunicación que finalmente es donde converge todo nuestro trabajo, lo propuesto no nos es desconocido por el contrario ayudará a definir ciertas habilidades que sabemos que poseemos y que aportarán a los nuevos servicios propuestos.

- **¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?**

Totalmente de acuerdo, Lápiz y Papel posee la capacidad y su personal que es calificado tomará este reto como una oportunidad para trabajar en una empresa seria que va creciendo con el tiempo.

El éxito depende de los lineamientos propuestos y su apego a cumplir con los objetivos, según lo visto objetivos viables que conllevarán a un éxito futuro, creería yo en el corto plazo.

- **¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?**

Si, es por esto que agradezco de antemano porque se supo analizar y sobretodo recabar la necesidad de muchos de nosotros que requerían esta parte formal para dejar de ser una empresa no formal a una empresa que sea competitiva en el mercado de la comunicación y el diseño.

Cargo: Director Administrativo y Financiero

Nombre: Patricio Chávez

Teléfono: 2507568 /098034896

Socio de Lápiz y Papel

- **¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?**

La realización de este trabajo supone pautas que ayudan enormemente al departamento de Administración, para una parte formal que no estaba definida con anterioridad por diversos factores.

Una adecuada planificación estratégica es la base del éxito de una empresa, es indudable su viabilidad no en el mediano sino en el corto plazo, en donde los

aportes que se nos brinda ayudarán a lo largo del proceso con lineamientos, objetivos, estrategias e indicadores que sirven de base para saber la marcha de la empresa, del empleado, su eficiencia y en general de la empresa como un todo frente a la competencia y el lugar que ésta ocupa en el mercado global.

- **¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?**

La no puesta en práctica de muchas consideraciones del personal, su incumplimiento de funciones y responsabilidades, no por falta de conocimiento, sino por falta de una dirección formal, han incurrido en atrasos de tiempos de entregas y por ende insatisfacciones del cliente. Los cambios planteados recaban las responsabilidades principales de cada cargo que guiará al empleado a cumplir con lo requerido en el tiempo convenido.

- **¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?**

De ninguna manera, son responsabilidades y funciones que para el cargo que ocupo estaban tácitamente dadas sin embargo no tenían la formalidad necesaria.

- **¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?**

Según lo que he podido observar y vivir en el poco tiempo que me desempeño en el Área Administrativa los profesionales que conforman la empresa demuestran diariamente sus capacidades que son elementos necesarios para el nuevo emprendimiento planteado.

Se ha detectado una oportunidad que Lápiz y Papel no debe desaprovechar y por el contrario alienta a juntar esfuerzos para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

- **¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?**

Creo que más allá de una apreciación personal al momento de la presentación del plan estratégico el grupo en sí se vio identificado y alentado por este planteamiento formal, la visión, misión y valores corporativos se ven alineados con lo que nosotros como directivos así como nuestros colaboradores buscamos tanto de una realización empresarial como personal.

Cargo: Director de Producción

Nombre: Diego Coba

Teléfono: 2507568

Socio de Lápiz y Papel

- **¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?**

Creo en el corto plazo será aplicable y en el mediano y largo plazo será perfeccionado a tal punto que la empresa se sostendrá por sí sola con un aparataje tanto comercial como de producción y logística, con clientes satisfechos del servicio y la atención al mismo.

La flexibilidad de la empresa es la principal característica que se debe mantener para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.

- **¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?**

Sin duda los cambios propuestos conllevan una mayor responsabilidad de todo el equipo, funciones que ahora están claras y que el personal las podrá distinguir sin ninguna dificultad. Creo que este tipo de aclaraciones ayudará a que exista una mayor sinergia en el equipo y sobre todo se formalice procesos que antes se encontraban en el aire.

- **¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?**

El plan estratégico determinará el rumbo fijo al que la empresa se debe dirigir, el personal, que considero yo el principal motor de este gran barco, tiene ahora claridad en este rumbo final en el que estamos todo embarcados, y más importante aún, sabemos como aportar de una forma certera en la consecución de los fines propuestos.

Estas nuevas designaciones implican retos personales para todos los profesionales

de la empresa que sabremos cumplir con lo requerido en el cargo sin ninguna dificultad.

Se debe tomar en cuenta que el personal debe ser capacitado constantemente y los directores deben tomar el liderazgo en cuanto a este tema, con coordinación constante cada colaborador se desarrollará de forma personal brindando un gran aporte a la empresa.

- **¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?**

La implementación de nuevos servicios así como la solidificación y concentración de los servicios actuales que brinda la empresa ayudarán a cubrir necesidades que ya se han visto detectadas y sin embargo no se han profundizado, además ayudarán a implementar servicios que atraerán nuevos clientes que requieran de servicios completos de comunicación y diseño de lo cual poseemos cierta experiencia.

El personal con el que actualmente cuenta la empresa ha desarrollado habilidades con el tiempo, además de ciertas capacidades para sobrellevar esta ampliación propuesta que sin duda ayudará a detener el tiempo improductivo que en muchas ocasiones se ha visto debido a la baja en el flujo del trabajo.

- **¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?**

El lineamiento que se ha seguido reúne lo que el personal espera alcanzar en el

futuro próximo dentro de una organización formal, en lo personal me siento identificado con la propuesta ya que creo que es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia.

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Cargo: Director de Arte e Ilustración

Nombre: Liliana Gutiérrez

Teléfono: 2507568

Socio de Lápiz y Papel

- **¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?**

Lápiz y Papel requería de un documento en el que se refleje cuál será la estrategia a seguir, en el mediano plazo sin duda éste tendrá una aplicación formal de lo propuesto en donde los proyectos se convertirán en acciones, que nos señale los pasos para alcanzar la visión que nos hemos planteado como empresa.

- **¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?**

Claro que sí, antes el trabajo era desordenado, las funciones estaban dispersas así como las responsabilidades, todos hacían lo de todos y no había una organización pertinente, no existían procesos ni planteamientos claros para el personal, ahora yo sé cuál es mi función, mi grupo de trabajo directo, pero sin duda, es un gran aporte para todos.

- **¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?**

Creo que en un principio los tendré, de hecho por la falta de costumbre, pero es cuestión de que todos nos acoplemos y exista un engranaje completo, pero bastan un par de errores que todos los cometemos para no volverlos a hacer, y todos tenemos ya claro el panorama, todos sabemos lo que debemos hacer y en el momento adecuado, ahora seremos más responsables con nuestro trabajo, responsables siempre de la calidad con la que el trabajo saldrá.

- **¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?**

Repito las palabras de Gabriela en la presentación “Creo que toda empresa será exitosa en la medida en que tenga la capacidad de adaptarse a los cambios”, estos nuevos servicios van de la mano de las necesidades latentes de los clientes empresariales con los que contamos, y seguramente de muchas otras empresas que se convertirán en nuestros clientes.

Lápiz y Papel se caracteriza por contar con profesionales que son capaces de afrontar los nuevos cargos, las nuevas responsabilidades y los nuevos retos.

- **¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?**

Aparte de la necesidad urgente de la empresa de poseer una misión, visión y la declaración de valores corporativos, la facilidad de una empresa pequeña es que se puede comunicar personalmente a cada miembro sobre los planes futuros, sin duda la participación del poco personal existente, por ahora, ayudó a que cada persona aporte en cada planteamiento, y lo plasmado refleja los deseos y aspiraciones de cada uno que se reúnen en los deseos y metas planteadas por la empresa.

Cargo: Director de Comunicación

Nombre: Olga Lucía Gómez

Teléfono: 2507568/ 5103103

- **¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?**

Creo que en el plazo de un año, corto plazo, el plan estratégico ya entraría a funcionar para que en el mediano y largo plazo éste ya se encuentre fundado en la organización y sobre todo en el personal de la organización. Estar muy atento en el corto plazo más que en el largo es lo mejor que se puede hacer con relación al futuro del negocio.

- **¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?**

Estos cambios planteados conllevan a un crecimiento profesional en una empresa formal que de igual manera está creciendo, la motivación juega un papel primordial en este proceso organizacional, el reconocimiento, la integración y sobre todo la comunicación harán un “empowerment” total de los trabajadores en cada uno de sus puestos de trabajo.

- **¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?**

Las nuevas responsabilidades y funciones del cargo apelan a que como empleado se ponga más énfasis y esfuerzo en lo que se realiza, se recaba más en las especializaciones que posee cada profesional. Son nuevos retos que no deberían tener ninguna complicación en el tiempo, por el contrario lo veo como nuevas oportunidades de crecimiento profesional ampliando las obligaciones personales y laborales en un ambiente de compromiso.

- **¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?**

El giro que se está dando es en base a planteamientos fundados de necesidades detectadas, de hecho ese está ampliando en servicios complementarios que antes no

se incursionaba y el cliente no veía satisfechas todas sus necesidades de comunicación.

Siento que se está dando un paso más para completar un círculo de un servicio completo y complementario, la comunicación y el diseño, en todas sus expresiones, siempre han ido de la mano y ahora la empresa se encuentra trabajando en impulsar tanto al personal como a la organización a alcanzar metas y objetivos en el largo plazo.

- **¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?**

Me siento identificada. La visión, misión y valores sirven como una guía que permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección con coherencia y orden.

El planteamiento sugerido sirve como fuente de inspiración, logrando que todos los que somos miembros de la empresa nos sintamos identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarlo.

Cargo: Asistente Administrativa

Nombre: Grimalda Palma

Teléfono: 2507568/ 5103103

- **¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?**

A mi forma de ver el plan es viable al corto y mediano plazo ya que Lápiz y Papel ha demostrado que es una empresa que se adapta a los cambios y creo que el personal se encuentra capacitado para tomar nuevos retos. Se deberá coordinar con empleados y proveedores para que no exista retraso en la entrega del trabajo.

- **¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?**

Creo que Lápiz y Papel cuenta con personal capacitado para realizar los nuevos proyectos que la empresa ofrece al público en general, se deberá tomar en cuenta la cantidad de trabajo a fin de contratar más empleados en caso de que el mercado lo necesite para entregar siempre un trabajo de calidad y con la puntualidad que ya los caracteriza. También creo que de ser necesario el personal debe ser capacitado en nuevas áreas para que puedan salir adelante.

- **¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?**

El personal tiene que estar claro en las nuevas funciones que va a realizar con esto se puede minimizar el riesgo de que existan problemas. Si las personas saben de los nuevos proyectos creo que estarán comprometidas para que Lápiz y Papel siga creciendo en el mercado y con esto se sentirán orgullosos de estar ahí y cumplir los objetivos será mucho más fácil.

- **¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?**

Sin duda alguna creo que Lápiz y Papel tendrá éxito ya que cuenta con un equipo de trabajo joven, innovador y emprendedor. Como hasta ahora lo ha demostrado en cada trabajo realizado siempre lo realizan con pasión y entregando satisfacción total al cliente.

Deben siempre analizar el mercado y la competencia a fin de que los nuevos servicios tengan un valor agregado y diferenciado para que los clientes se motiven a seguir trabajando en estos nuevos proyectos.

- **¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?**

Creo que las misión y visión tienen coherencia con el trabajo que realiza Lápiz y Papel por lo que me siento identificado con el trabajo que ellos realizan. Sus valores corporativos se notan a simple vista en el trabajo final ya que se siente el compromiso que tienen sus empleados para con la empresa.

Cargo: Diseñador

Nombre: Daniel Noboa

Teléfono: 2507568

- **¿Una vez que ha leído el plan estratégico propuesto, cree usted que éste es viable en el corto y mediano plazo?**

Creo que es un proyecto viable siempre y cuando se sigan los lineamientos propuestos en el plan estratégico. Al mediano y largo plazo se debería seguir adaptando según los cambios que presente el entorno a fin de que el proyecto se mantenga en pie durante el tiempo.

- **¿Está usted de acuerdo con los cambios planteados en cuanto a funciones específicas del personal?**

Estoy de acuerdo con los cambios planteados siempre y cuando las personas tengan claras sus nuevas funciones y responsabilidades. Así como también creo que sería necesaria una charla o capacitación para que todos sigamos los mismos lineamientos y objetivos de la empresa.

- **¿Con las nuevas designaciones de cargos, funciones y responsabilidades cree usted tendrá problemas en su aplicabilidad?**

Todo cambio siempre conlleva a que haya resistencia pero lo importante es que todo esté orientado hacia un mismo objetivo. Debemos apoyarnos en el plan estratégico para causar el menor impacto posible en los trabajadores. No tengo duda que el personal estará de acuerdo en tomar mayores responsabilidades y retos para que puedan crecer personal y profesionalmente.

Se necesita que exista una guía adecuada la misma que incluya capacitación

constante para que el personal este claro en las nuevas tareas asignadas.

- **¿Según su punto de vista cree usted que Lápiz y Papel tendrá éxito al implementar nuevos servicios? En cuanto al personal actual cree usted que éstos poseen las capacidades necesarias para sobrellevar nuevos retos?**

Creo que Lápiz y Papel tendrá éxito en todo lo que se proponga ya que nos ha demostrado que es una empresa que se adapta a los cambios que exige el mercado y cada nuevo proceso lo ha realizado satisfactoriamente.

En cuanto al personal creo que depende mucho de los nuevos servicios que deseen implementar, puede ser necesario una capacitación a los empleados actuales, caso contrario la contratación de nuevo personal para que éste satisfaga las nuevas necesidades y se pueda cumplir con los nuevos servicios prestados.

- **¿Se siente usted identificado/a con la visión, misión y valores corporativos propuestos?**

La empresa nos ha transmitido sus valores corporativos con los trabajos que nos ha realizado, la misión y visión son temas que se alcanzarán y cumplirán en un futuro cercano, de lo anterior no tengo ninguna duda por lo que seguiré confiando y trabajando con Lápiz y Papel porque tiene mucho aún por ofrecer dentro de su mercado.

ANEXO 11: RESPUESTAS A ENTREVISTAS CLIENTES ACTUALES

Empresa: FERROCARRILES DEL ECUADOR

Nombre del entrevistado: José Luis Quintero

Cargo: Gerente de Comercialización

Número de contacto: 02 3992100

1.- Qué servicios de Lápiz y Papel usualmente suele contratar?

Por lo general requerimos de servicios de diseño editorial, diseño de material comunicacional como folletos, libros, revistas, etc.

Además del manejo de la imagen del tren Ecuador, y las diferentes ilustraciones que se usan en el material a producirse.

2.- Qué calificativo merece la experiencia de trabajo con Lápiz y Papel?

Sobre las expectativas. Lápiz y Papel es un grupo conformado por personas capacitadas en el ámbito del diseño que siempre están aptas a brindar soluciones rápidas y que superan nuestro nivel de expectativa. El don de gente y la calidad del servicio hacen que ésta sea una empresa de nuestra preferencia entre los demás proveedores.

3.- Cuán satisfecho se encuentra usted con la atención al cliente que brinda el personal de Lápiz y Papel?

Muy satisfecho, el personal de Lápiz y Papel se encuentra alineado a una cultura de servicio al cliente. La actitud, la energía positiva, el trato amable, y el ambiente agradable conlleva a que el cliente siempre regrese.

4.- Cuál cree usted es la principal fortaleza de Lappel?

La creatividad. El desarrollo técnico de cada pieza comunicacional conjuntamente con un alto grado de creatividad. Lápiz y Papel cuenta sin duda con un personal creativo, desde el personal administrativo, hasta el fotógrafo, prestos siempre a buscar soluciones para el cliente que siempre tiene algún tipo de inconveniente.

5.- Cuál cree usted es la principal debilidad de Lappel?

Podría decirse, dudando en lo que voy a afirmar, que la debilidad de Lápiz es la falta de innovación. De presentar propuestas más arriesgadas y ambiciosas. En una ocasión requeríamos de una agencia de publicidad, y aunque sabemos que el giro de negocio de Lappel no es ese teníamos la intención de que por lo menos lo intentaran, a nosotros nos gusta el trabajo que hacen, pero creo falta un poco más de determinarse por abarcar otras áreas del diseño.

6.- Qué servicios o productos le gustaría recibir por parte de la empresa, además de los que cuenta?

Ferrocarriles del Ecuador, requiere de servicios de asesoría y consultoría de diseño.

En donde Lápiz y Papel podría constituirse como un equipo generador de proyectos de

productos comunicacionales, brindando propuestas sociales con materiales ilustrados.

Nos gustaría además que la línea de ilustración varíe un poco, nos gusta mucho las ilustraciones de Liliana y su línea gráfica que es totalmente social, pero en ocasiones requerimos de otro tipo de ilustración. Estos son solo consejos a tomar en cuenta.

7.- Su empresa realiza campañas internas de comunicación para el personal?

Ferrocarriles del Ecuador no posee campañas internas, existen sí capacitaciones, contamos con unas revistas que salen de la gente que conforma Ferrocarriles pero éstas son enfocadas a nuestro público externo.

Contamos con un departamento de comunicación social que trata de mantener informada a la gente, aunque creo que su colaboración en este sentido está siendo desplazada por otras actividades que ya son exigidas.

8.- Cuenta con algún proveedor que realice comunicación interna? Nos puede dar un ejemplo.

Cuando deseamos realizar algún tipo de evento para el personal de Ferrocarriles, que por lo general son en horarios extracurriculares, contamos con el apoyo de empresas organizadoras de eventos. Por el contrario temas de campañas, imagen y lo demás lo realizamos conjuntamente con empresas de publicidad, un ejemplo de una publicista es la Facultad.

9.- La empresa cuenta con algún tipo de periódico, revista interna, boletín digital o algún tipo de medio para mantener informado al personal sobre temas específicos?

Recibimos un mail informándonos sobre fechas clave, como cumpleaños, días festivos, felicitaciones por día del trabajo, etc.

Contamos con carteleras que contiene afiches con temas relevantes y de conocimiento general. La empresa se preocupa mucho por mantener bien capacitado al personal y a los funcionarios públicos que tienen la oportunidad de estar en este tipo de cargo por lo que nos brinda capacitaciones a todo nivel y a nivel mundial.

Creo que esto ayuda a que el personal se encuentre siempre motivado y ávido de ser mejor cada día en lo que hace.

10.- Cree usted que Lápiz y Papel está en la capacidad de implementar en su cartera de servicios la Comunicación Interna?

Lápiz y Papel como siempre lo he dicho es un diamante en bruto, su equipo tiene todas las capacidades necesarias para afrontar cualquier emprendimiento.

La comunicación interna como herramienta estratégica de toda empresa, está despuntándose en este siglo, en donde las personas son el activo fijo más importante de toda empresa.

Mis augurios de éxito en este sentido a la empresa que ha trabajado tantos años con nosotros.

11.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Comunicación Interna, estaría usted interesado en contratar este servicio?

Tendríamos que analizar la oferta, el presupuesto de la empresa y emprendernos en este sentido. Estaría interesado en cualquier tipo de servicio que sea implementado por la

empresa.

12.- Su empresa cuenta con página web?

Sí. Con dos páginas, una para el cliente nacional y otro para el cliente del extranjero.

13.- Cuentan actualmente con una estrategia de marketing digital? De ser el caso nos puede dar un ejemplo de algún proveedor con el que actualmente trabajen.

Con ustedes trabajamos el diseño de la página web, un año después de eso contratamos una empresa de marketing digital, se reflejaron buenos resultados de esta decisión.

La empresa es una pymes ecuatoriana llamada Te Busco.

14.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Marketing Digital, estaría usted interesado en contratar este servicio?

Como lo mencioné ya contratamos ese servicio, dependería mucho de que ofrecimientos se haga en ese sentido.

15.- Cree usted que la empresa en la que actualmente se encuentra tenga otras necesidades de Diseño o Comunicación, fuera de las mencionadas anteriormente, que deban ser cubiertas?

El tema de creación de comerciales, Lápiz y papel tuvo un involucramiento en la realización de un comercial hace ya tiempo, pero lo hizo como un apoyo desde afuera, en

ese entonces analizando con el personal de Ferrocarriles nos hubiera gustado que ustedes fueran los ejecutores, es decir los que lideren la parte creativa de este tipo de proyectos.

16.- Qué factor o factores considera fundamentales para que un cliente sea fiel al servicio o producto de una empresa.

Servicio personalizado, atención al cliente. Al final el cliente siempre tiene la razón.

Empresa: SETECI Secretaría Técnica de Cooperación Internacional

Nombre del entrevistado: María Augusta Salas

Cargo: Comunicadora Social

Número de contacto: 2 2559755

1.- Qué servicios de Lápiz y Papel usualmente suele contratar?

La contratación anual con Lappel se realiza por el diseño de la revista trimestral “Cooperamos”, y diseño de varias piezas gráficas. Manejo de campañas e imagen en general de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional.

2.- Qué calificativo merece la experiencia de trabajo con Lápiz y Papel?

Lápiz y Papel tiene un alto grado de espíritu de trabajo. Su equipo de trabajo ha desarrollado un ambiente de compañerismo que contagia al cliente.

En Lappel todos somos amigos, todos nos apoyamos y colaboramos siempre, nuestro trabajo es el resultado de la coordinación entre las partes.

3.- Cuán satisfecho se encuentra usted con la atención al cliente que brinda el personal de Lápiz y Papel?

Lo que más me gusta de Lappel es la atención que tienen con el cliente, considero que la gente que trabaja ahí es des complicada, sencilla y amable. Me encuentro muy satisfecha al respecto.

4.- Cuál cree usted es la principal fortaleza de Lappel?

Su principal fortaleza es sin duda su gente, el personal que es creativo y se encuentra siempre presto a ayudar a su cliente.

5.- Cuál cree usted es la principal debilidad de Lappel?

Una pregunta difícil al verlo desde afuera, pensaría la falta de personal activo de la empresa, más que todo por motivos a veces de sobre carga de trabajo.

6.- Qué servicios o productos le gustaría recibir por parte de la empresa, además de los que cuenta?

Me gustaría que manejen eventos, la SETECI, realiza eventos a nivel nacional. Que Lappel se encargara desde la imagen del evento, o campaña hasta el montaje de la tarima. Realmente sería interesante que nos brindaran este tipo de servicio.

7.- Su empresa realiza campañas internas de comunicación para el personal?

El departamento de Comunicación realiza campañas para mantener informado al personal sobre temas actuales de cooperación.

Con respecto a temas motivacionales la unidad de comunicación trabaja a diario en este fin.

8.- Cuenta con algún proveedor que realice comunicación interna? Nos puede dar un ejemplo.

No contamos con ningún proveedor de comunicación interna.

9.- La empresa cuenta con algún tipo de periódico, revista interna, boletín digital o algún tipo de medio para mantener informado al personal sobre temas específicos?

Existe un boletín que se envía de forma mensual para información del personal.

La revista Cooperamos es para el público externo.

10.- Cree usted que Lápiz y Papel está en la capacidad de implementar en su cartera de servicios la Comunicación Interna?

Por el trabajo que hemos venido realizando tanto en tareas periodísticas como de diseño pensaría que esta empresa tiene las bases para iniciar este emprendimiento.

11.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Comunicación Interna, estaría usted interesado en contratar este servicio?

Me gustaría mucho tener nuevas propuestas en este sentido, para obtener mejores resultados con este trabajo en conjunto.

12.- Su empresa cuenta con página web?

Sí una página web informativa.

13.- Cuentan actualmente con una estrategia de marketing digital? De ser el caso nos puede dar un ejemplo de algún proveedor con el que actualmente trabajen.

No contamos con esta estrategia de marketing, creería que SETECI no requiere de este servicio por ahora, ya que no es una página de ventas o que requiera algún tipo de marketing, es más enfocada a temas informativos.

15.- Cree usted que la empresa en la que actualmente se encuentra tenga otras necesidades de Diseño o Comunicación, fuera de las mencionadas anteriormente, que deban ser cubiertas?

Creo que con la propuesta de Comunicación Interna y lo propuesto de eventos, estarían cubiertos los requerimientos de la unidad de Comunicación de SETECI.

16.- Qué factor o factores considera fundamentales para que un cliente sea fiel al servicio o producto de una empresa.

Sin duda es la calidad en el servicio o producto, la atención al cliente y la rapidez de

respuesta.

Empresa: ARCA CONTINENTAL ECUADOR

Nombre del entrevistado: Alejandra Peña

Cargo: Comunicadora Organizacional y Relaciones Institucionales

Número de contacto: (02) 297 3805

1.- Qué servicios de Lápiz y Papel usualmente suele contratar?

Arca Continental Ecuador contrata servicios de diseño en general con la empresa Lápiz y Papel, son de mayor preferencia la realización de imagen, conceptualización de piezas e impresión de cierto material publicitario, además de trabajo periodístico y fotográfico.

2.- Qué calificativo merece la experiencia de trabajo con Lápiz y Papel?

Excelencia de trabajo en equipo. El equipo muestra un apoyo personal y profesional en cada proyecto, la responsabilidad de cada área recibe el apoyo de todos, Lápiz y Papel trabaja como un todo.

3.- Cuán satisfecho se encuentra usted con la atención al cliente que brinda el personal de Lápiz y Papel?

Muy satisfecha, y siempre agradecida por la oportunidad de aprendizaje en doble sentido.

4.- Cuál cree usted es la principal fortaleza de Lappel?

Para Lappel la principal fortaleza a mi manera de ver es la efectividad en el servicio, me gusta mucho trabajar con esta empresa porque sus servicios son eficaces, efectivos y de calidad, además que el personal de la empresa tiene un don de gente y un espíritu innovador que contagia.

5.- Cuál cree usted es la principal debilidad de Lappel?

Visto desde fuera, se podría decir que sería la falta de personal, en ocasiones hay mucho trabajo para poca gente.

6.- Qué servicios o productos le gustaría recibir por parte de la empresa, además de los que cuenta?

Nos gustaría que Lápiz y Papel realice todo el periódico institucional de Arcacontal, desde los reportajes, el diseño, la diagramación, fotografías e ilustraciones.

7.- Su empresa realiza campañas internas de comunicación para el personal?

Sí, el departamento de Comunicación trabaja constantemente en la motivación del personal mediante campañas internas. En ocasiones se siente que el departamento de Comunicación descuida esta parte por las otras funciones a las que está designado, sin embargo con la ayuda del estudio de diseño se trata de que estas campañas tengan una buena acogida en el personal.

8.- Cuenta con algún proveedor que realice comunicación interna? Nos puede dar un ejemplo.

El departamento de Comunicación de Ecuador trabaja en conjunto con la empresa Andrade & Asociados entre otras empresas en temas de comunicación y asuntos corporativos.

En Comunicación Corporativa se lo hace directamente con México, que tiene muchas políticas generales ya establecidas.

9.- La empresa cuenta con algún tipo de periódico, revista interna, boletín digital o algún tipo de medio para mantener informado al personal sobre temas específicos?

Si, existen todos estos tipos de información al personal, además se cuenta con capacitaciones constantes, eventos extracurriculares, cursos de nivelación para la gente de otras provincias, entre otros.

10.- Cree usted que Lápiz y Papel está en la capacidad de implementar en su cartera de servicios la Comunicación Interna?

Totalmente, estamos muy contentos con el trabajo hasta ahora realizado por Lappel, nuestra propuesta futura es en base a este sentido, por una parte el periódico interno y por otra campañas internas motivacionales.

Nuestro periódico institucional “Nuestra Visión” antes llamado “el Arca”, requiere de un nuevo manejo conceptual, gráfico y fotográfico, es por esto nuestro interés en recibir una propuesta por parte de Lápiz.

11.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Comunicación Interna, estaría usted interesado en contratar este servicio?

Si.

12.- Su empresa cuenta con página web?

Arca Continental embotelladora mexicana, cuenta con un portal de Internet de transición, como un canal abierto para la audiencia a nivel mundial.

13.- Cuentan actualmente con una estrategia de marketing digital? De ser el caso nos puede dar un ejemplo de algún proveedor con el que actualmente trabajen.

La estrategia de Marketing por ahora lo maneja directamente México, tenemos algunas restricciones en este sentido.

15.- Cree usted que la empresa en la que actualmente se encuentra tenga otras necesidades de Diseño o Comunicación, fuera de las mencionadas anteriormente, que deban ser cubiertas?

Con la propuesta de comunicación interna de la que hablábamos anteriormente se encontrarían cubiertas las necesidades de diseño y comunicación de Arca Continental Ecuador.

16.- Qué factor o factores considera fundamentales para que un cliente sea fiel al

servicio o producto de una empresa.

La innovación en el servicio. A mi forma de ver la fidelización va en función de la calidad del servicio pero también de los aspectos vinculados como el tiempo de espera, la duración del servicio, el trato, la flexibilidad y personalización del servicio, en cada uno de estos aspectos está inmersa la innovación.

Empresa: Fundación Patronato San José

Nombre del entrevistado: Elizabeth Jaramillo

Cargo: Directora de Comunicación

Número de contacto: 02 2289819

1.- Qué servicios de Lápiz y Papel usualmente suele contratar?

Por lo general requerimos de servicios para el diseño de piezas graficas y material comunicacional para la Fundación Patronato y los centros aliados.

2.- Qué calificativo merece la experiencia de trabajo con Lápiz y Papel?

Lápiz y Papel ha conseguido en estos años de trabajo ser uno de los principales proveedores de diseño ya que son personas que demuestran un gran compromiso, entrega, pasión y experiencia en cada trabajo que realizan. No dudo que muy pronto seguirán creciendo porque son emprendedores y tienen los objetivos claros y lo necesario para conseguirlo.

3.- Cuán satisfecho se encuentra usted con la atención al cliente que brinda el personal de Lápiz y Papel?

Bastante satisfecha, ya que es un servicio personalizado que nos apoya en el momento que necesitamos utilizando todos los medios posibles como son vía telefónica, correos electrónicos y visitas a nuestras oficinas; lo que hace muy grato saber que siempre tendremos una respuesta a nuestras inquietudes de una manera amable y cordial.

4.- Cuál cree usted es la principal fortaleza de Lappel?

A mi forma de ver la mayor fortaleza de Lápiz y Papel es su equipo de trabajo, ya que ofrecen un trabajo de calidad, diferenciado, creativo que cumple con nuestras expectativas. Tienen gran talento y esto ha hecho que cada día ganen más confianza y respeto.

5.- Cuál cree usted es la principal debilidad de Lappel?

La debilidad que se me viene a la mente es quizá que es una empresa relativamente pequeña en comparación a otras que ya están en el mercado por mucho más tiempo y pueden ganar clientes porque se encuentran posicionadas.

Esto no debe ser un impedimento para que Lápiz y Papel siga creciendo y llegue a estar en la mente del consumidor como primera opción.

6.- Qué servicios o productos le gustaría recibir por parte de la empresa, además de los que cuenta?

Me gustaría recibir servicios de vallas de publicidad, que nuestras propagandas puedan ser difundidas en radio y televisión.

7.- Su empresa realiza campañas internas de comunicación para el personal?

Hasta el momento este tema ha estado un poco descuidado pero estamos buscando que Lápiz y Papel nos guie por el camino correcto en la comunicación interna para corregir estas deficiencias.

8.- Cuenta con algún proveedor que realice comunicación interna? Nos puede dar un ejemplo.

Por el momento no disponemos de un proveedor que nos realice comunicación interna.

9.- La empresa cuenta con algún tipo de periódico, revista interna, boletín digital o algún tipo de medio para mantener informado al personal sobre temas específicos?

No contamos con lo antes mencionado, pero estamos interesados en implementar una revista interna donde se comunique a los empleados las actividades que se realizan dentro del Patronato, temas de importancia, salidas e ingresos de personal a fin de que todos estemos involucrados más a fondo en temas importantes de la Fundación.

10.- Cree usted que Lápiz y Papel está en la capacidad de implementar en su cartera de servicios la Comunicación Interna?

Sin duda alguna, creo que tienen la capacidad, el talento y los medios para que nos guíen en la implementación de la comunicación interna que necesita la Fundación Patronato San José.

11.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Comunicación Interna, estaría usted interesado en contratar este servicio?

Si estaría interesada ya que en el mundo actual cada día es más importante tener una comunicación interna para que todo el personal se encuentre al tanto de las actividades realizadas por el Patronato y de esta manera se sientan más parte de esta fundación.

12.- Su empresa cuenta con página web?

Si contamos con una página web pero queremos renovarla en un futuro cercano.

13.- Cuentan actualmente con una estrategia de marketing digital? De ser el caso nos puede dar un ejemplo de algún proveedor con el que actualmente trabajen.

Por el momento no disponemos una estrategia de marketing digital, pensamos implementarlo en un futuro cercano.

14.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Marketing Digital, estaría usted interesado en contratar este servicio?

Todo dependerá de la propuesta que nos envíen y los beneficios que esto traería a la

Fundación.

15.- Cree usted que la empresa en la que actualmente se encuentra tenga otras necesidades de Diseño o Comunicación, fuera de las mencionadas anteriormente, que deban ser cubiertas?

Por ahora creo que la implementación de una comunicación interna sería lo más necesario, de ahí en adelante tendremos que ver las necesidades del mercado para seguir implementando nuevas alternativas.

16.- Qué factor considera fundamental para que un cliente sea fiel al servicio o producto de una empresa.

A mi forma de ver existen varios factores que se deben tomar en cuenta para fidelizar a un cliente los mismos detallo a continuación:

Puntualidad, calidad, compromiso, lealtad, valor agregado, trato cordial y respetuoso.

Empresa: INDUSTRIAS ALES

Nombre del entrevistado: Dra. Dolores Troya

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Número de contacto: 02 2402600

1.- Qué servicios de Lápiz y Papel usualmente suele contratar?

Industrias Ales, en general elabora el diseño de piezas gráficas. En un trabajo en conjunto

con el área de Recursos Humanos se ha realizado varios eventos en los que Lápiz y Papel ha desarrollado la imagen y sus diferentes aplicaciones, consiguiendo los resultados comunicacionales esperados.

2.- Qué calificativo merece la experiencia de trabajo con Lápiz y Papel?

Hablar de Lápiz y Papel es hablar de gente con pasión por el diseño, gente amable. Que tiene experiencia de diseño.

3.- Cuán satisfecho se encuentra usted con la atención al cliente que brinda el personal de Lápiz y Papel?

Muy satisfecha, la atención es a todo nivel, al hablar con el departamento administrativo, el fotógrafo, los diseñadores, y en general con todo el grupo de trabajo siempre se recibe atenciones y un trato agradable y gentil.

4.- Cuál cree usted es la principal fortaleza de Lappel?

Sin duda, su gente. El profesionalismo de cada uno, la entrega y el compromiso son valores de Lápiz y Papel.

5.- Cuál cree usted es la principal debilidad de Lappel?

En una ocasión me di cuenta que uno de los diseñadores no tenía conocimiento sobre la visión y misión de Lápiz y Papel, es indispensable hacerles partícipes con la finalidad de que todo el equipo conozca hacia dónde se quiere llegar

6.- Qué servicios o productos le gustaría recibir por parte de la empresa, además de los que cuenta?

Nos gustaría que Lápiz y Papel con la experiencia que cuenta en diseño y Comunicación trabaje con Industrias Ales en la prestación de servicios comunicacionales, en donde se realice un diagnóstico al respecto y se trabaje en base a los resultados obtenidos.

7.- Su empresa realiza campañas internas de comunicación para el personal?

El departamento de Recursos Humanos hace lo posible en realizar estas campañas, sin embargo existen problemas comunicacionales más profundos por el hecho de ser una empresa grande y que abarca cientos de empleados a nivel nacional.

8.- Cuenta con algún proveedor que realice comunicación interna? Nos puede dar un ejemplo.

Como Comunicación Interna no. Sin embargo contamos con proveedores de diseño e impresión de material. Muchas de las campañas nacen del departamento al que me encuentro a cargo y se elaboran las piezas gráficas con las empresas proveedoras o con los mismos diseñadores de la empresa.

9.- La empresa cuenta con algún tipo de periódico, revista interna, boletín digital o algún tipo de medio para mantener informado al personal sobre temas específicos?

Contamos con un boletín digital mensual el cual es enviado a cada uno de los empleados

en los que se destaca información importante como son cumpleaños, nacimientos, nuevos ingresos, fallecimientos, etc.

10.- Cree usted que Lápiz y Papel está en la capacidad de implementar en su cartera de servicios la Comunicación Interna?

Hemos tenido un par de conversaciones al respecto, sin duda Industrias Ales ha detectado la necesidad y Lápiz y Papel cuenta con las herramientas necesarias para la implementación de este nuevo servicio. El personal es muy capacitado y sobre todo el mercado está en constante cambio, es necesario, creo yo, que Lápiz y Papel innove en este sentido.

11.- Si Lápiz y Papel implementara el servicio de Comunicación Interna, estaría usted interesado en contratar este servicio?

Si, muy interesada. Me gustaría recibir una propuesta, como lo había mencionado anteriormente, partiendo de un diagnóstico de Comunicación a una aplicación real de piezas gráficas comunicacionales efectivas.

12.- Su empresa cuenta con página web?

Contamos con una página informativa, en donde encontramos información relevante como la historia de la empresa y los principales productos que realizamos.

13.- Cuentan actualmente con una estrategia de marketing digital? De ser el caso nos

puede dar un ejemplo de algún proveedor con el que actualmente trabajen.

No contamos con esta estrategia de marketing. Nuestra página fue realizada por una compañía norteamericana hace algunos años ya. La verdad es que nuestro medio de publicidad no es precisamente por este medio.

15.- Cree usted que la empresa en la que actualmente se encuentra tenga otras necesidades de Diseño o Comunicación, fuera de las mencionadas anteriormente, que deban ser cubiertas?

Creo que con este nuevo emprendimiento que Lápiz y Papel se encuentra desarrollando se cubrirán la mayoría de necesidades comunicacionales de la empresa.

16.- Qué factor o factores considera fundamentales para que un cliente sea fiel al servicio o producto de una empresa.

El servicio y la atención al cliente son fundamentales y marcan el diferencial comparativo.

ANEXO 12: EJEMPLOS DE ENCUESTAS A CLIENTES ACTUALES

ENCUESTA CLIENTES LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACIÓN GENERAL	
EMPRESA:	CENTROS DE EQUIDAD Y JUSTICIA
NOMBRE:	Graciela Ramírez
CARGO:	Coordinadora
E-MAIL:	graciela.ramirezi@gmail.com
Mediante la realización de esta encuesta Lápiz y Papel conocerá el nivel de satisfacción de sus clientes, es de gran importancia la información obtenida ya que ayudará a brindar un mejor servicio ajustado a sus necesidades actuales de diseño y comunicación.	
PREGUNTAS	
<p>1.-¿Alguna vez ha contratado algún tipo de servicio que ofrece Lápiz y Papel?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p style="margin-left: 150px;">En caso de una respuesta negativa. Muchas gracias por su gentil ayuda. La encuesta ha terminado.</p> <p>2.- De ser afirmativa su respuesta anterior indique cuál de los siguientes servicios ha sido?</p> <p> <input type="checkbox"/> Diseño Editorial <input checked="" type="checkbox"/> Ilustración <input checked="" type="checkbox"/> Imagen de campaña <input type="checkbox"/> Diseño corporativo <input type="checkbox"/> Diseño de web </p> <p style="margin-left: 350px;">Otros: _____</p> <p>3.- Basado en su reciente experiencia con los servicios de Lápiz y Papel, en general, qué tan satisfecho/a se encuentra usted como cliente?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Muy satisfecho/a <input type="checkbox"/> Algo satisfecho/a <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Algo insatisfecho/a <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho/a </p> <p>4.- Recomendaría a otras personas o empresas a contratar los servicios de Lápiz y Papel?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p>5.- En el caso de que Lápiz y Papel incluyera en su cartera de servicios "Comunicación Interna", usted y su empresa se encontrarían interesados en contratarla para dichos fines?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p style="margin-left: 150px;">POR QUE? _____</p>	

6.- Qué atributos o calificativos le merece LAPIZ Y PAPEL? (mencione al menos 2)

Calidad en el servicio del diseño.

Detallismo y creatividad.

7.- Si se diera el caso de que Lápiz y Papel implementara nuevos servicios de Comunicación y Diseño, le gustaría a usted enterarse de los mismos mediante?

Página web

Correo

electrónico

Visita comercial

Llamada

telefónica

Otras

Especifique: _____

8.- Podría brindar alguna sugerencia a tomar en cuenta para mejorar el servicio y la atención al cliente por parte del personal de Lápiz y Papel?

Formación del personal enfocada a una atención profesional y personalizada del cliente.

9.-Qué otras empresas similares a LAPIZ Y PAPEL trabajan con Usted?

Zonacuario, Creacional.

10.-Qué es lo que más valora al momento de contratar servicios como los de LAPIZ Y PAPEL? (califique del**1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)**

2	PRECIO
6	CALIDAD
5	TIEMPO DE ENTREGA
3	EXPERIENCIA
1	FORMAS DE PAGO
4	SERVICIO Y VALORES AGREGADOS

ENCUESTA CLIENTES LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACIÓN GENERAL	
EMPRESA:	Instituto Educativo Luigi Galvani
NOMBRE:	Yessica Flores
CARGO:	Gerente General
E-MAIL:	yflores@institutogalvani.edu.ec
Mediante la realización de esta encuesta Lápiz y Papel conocerá el nivel de satisfacción de sus clientes, es de gran importancia la información obtenida ya que ayudará a brindar un mejor servicio ajustado a sus necesidades actuales de diseño y comunicacion.	
PREGUNTAS	
<p>1.-¿Alguna vez ha contratado algún tipo de servicio que ofrece Lápiz y Papel?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p style="margin-left: 150px;">En caso de una respuesta negativa. Muchas gracias por su gentil ayuda. La encuesta ha terminado.</p> <p>2.- De ser afirmativa su respuesta anterior indique cuál de los siguientes servicios ha sido?</p> <p> <input type="checkbox"/> Diseño Editorial <input type="checkbox"/> Ilustración <input type="checkbox"/> Imagen de campaña <input checked="" type="checkbox"/> Diseño corporativo <input type="checkbox"/> Diseño de web </p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Otros: _____</p> <p>3.- Basado en su reciente experiencia con los servicios de Lápiz y Papel, en general, qué tan satisfecho/a se encuentra usted como cliente?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Muy satisfecho/a <input type="checkbox"/> Algo satisfecho/a <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Algo insatisfecho/a <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho/a </p> <p>4.- Recomendaría a otras personas o empresas a contratar los servicios de Lápiz y Papel?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p>5.- En el caso de que Lápiz y Papel incluyera en su cartera de servicios "Comunicación Interna", usted y su empresa se encontrarían interesados en contratarla para dichos fines?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p style="margin-left: 150px;">POR QUE? _____</p> <p>6.- Qué atributos o calificativos le merece LAPIZ Y PAPEL? (mencione al menos 2)</p> <p>Organización y Método</p>	

7.- Si se diera el caso de que Lápiz y Papel implemetara nuevos servicios de Comunicación y Diseño, le gustaría a usted enterarse de los mismos mediante?

- ☐ Página web
☐ Correo electrónico
☒ Visita comercial
☐ Llamada telefónica
☐ Otras

Especifique: _____

8.- Podría brindar alguna sugerencia a tomar en cuenta para mejorar el servicio y la atención al cliente por parte del personal de Lápiz y Papel?

Maximizar la experiencia de servicio con cada uno de los clientes. Escucharlos y ponerse en sus zapatos.

9.-Qué otras empresas similares a LAPIZ Y PAPEL trabajan con Usted?

Imprentas y diseñadores en general, trabajos ocasionales.

10.-Qué es lo que más valora al momento de contratar servicios como los de LAPIZ Y PAPEL? (califique del

1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

2	PRECIO
6	CALIDAD
3	TIEMPO DE ENTREGA
5	EXPERIENCIA
1	FORMAS DE PAGO
5	SERVICIO Y VALORES AGREGADOS

ENCUESTA CLIENTES LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACIÓN GENERAL	
EMPRESA:	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social
NOMBRE:	Ruth Díaz
	Coordinadora de Comunicación
CARGO:	Acción Nutrición
E-MAIL:	rdiaz@desarrollosocial.gob.ec
Mediante la realización de esta encuesta Lápiz y Papel conocerá el nivel de satisfacción de sus clientes, es de gran importancia la información obtenida ya que ayudará a brindar un mejor servicio ajustado a sus necesidades actuales de diseño y comunicación.	
PREGUNTAS	
<p>1.-¿Alguna vez ha contratado algún tipo de servicio que ofrece Lápiz y Papel?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p>En caso de una respuesta negativa. Muchas gracias por su gentil ayuda. La encuesta ha terminado.</p>	
<p>2.- De ser afirmativa su respuesta anterior indique cuál de los siguientes servicios ha sido?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Diseño Editorial <input checked="" type="checkbox"/> Ilustración <input type="checkbox"/> Imagen de campaña <input type="checkbox"/> Diseño corporativo <input type="checkbox"/> Diseño de web </p> <p>Otros: _____</p>	
<p>3.- Basado en su reciente experiencia con los servicios de Lápiz y Papel, en general, qué tan satisfecho/a se encuentra usted como cliente?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Muy satisfecho/a <input type="checkbox"/> Algo satisfecho/a <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Algo insatisfecho/a <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho/a </p>	
<p>4.- Recomendaría a otras personas o empresas a contratar los servicios de Lápiz y Papel?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p>	
<p>5.- En el caso de que Lápiz y Papel incluyera en su cartera de servicios "Comunicación Interna", usted y su empresa se encontrarían interesados en contratarla para dichos fines?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO </p> <p>POR QUE? _____</p>	

6.- Qué atributos o calificativos le merece LAPIZ Y PAPEL? (mencione al menos 2)

Calidad en el servicio

Sensibilidad social notoria en la ilustración

7.- Si se diera el caso de que Lápiz y Papel implemetara nuevos servicios de Comunicación y Diseño, le gustaría a usted enterarse de los mismos mediante?
☐
☐
☒
☐
☐

Página web

Correo

electrónico

Visita comercial

Llamada

telefónica

Otras

Especifique: _____

8.- Podría brindar alguna sugerencia a tomar en cuenta para mejorar el servicio y la atención al cliente por parte del personal de Lápiz y Papel?

Implementar constantemente políticas de servicio al cliente, satisfacción total del mismo.

9.-Qué otras empresas similares a LAPIZ Y PAPEL trabajan con Usted?

Alma

Diseño

La Facultad

10.-Qué es lo que más valora al momento de contratar servicios como los de LAPIZ Y PAPEL?

(califique del

1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

1	PRECIO
6	CALIDAD
3	TIEMPO DE ENTREGA
4	EXPERIENCIA
2	FORMAS DE PAGO
5	SERVICIO Y VALORES AGREGADOS

ANEXO 13: EJEMPLOS DE ENCUESTAS A CLIENTES POTENCIALES

ENCUESTA LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACIÓN GENERAL	
EMPRESA:	AZULEC S.A
NOMBRE:	Doris Nájera
CARGO:	Gerente Recursos Humanos
E-MAIL:	doris.najera@azul.com.ec
<p>Lápiz y Papel es una empresa que presta servicios integrales de Diseño y Comunicación, con casi 20 años de experiencia en el mercado del Diseño. Esta encuesta ha llegado a usted por referencias de trabajos que realizamos con empresas aliadas. Agradecemos de antemano su colaboración.</p>	
PREGUNTAS	
<p>1.-Tipo de organización</p> <p> <input type="checkbox"/> Pública <input checked="" type="checkbox"/> Privada </p> <p>2.- Número de personal activo de la empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> Hasta 30 <input type="checkbox"/> Hasta 100 <input type="checkbox"/> Hasta 500 <input checked="" type="checkbox"/> Más de 500 </p> <p>3.- Puede calificar el nivel de comunicación interna que existe en su empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo </p> <p>4.- Qué tipos de herramientas comunicacionales se usan con frecuencia en la empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> Revistas o periódicos institucionales <input checked="" type="checkbox"/> Boletín digital <input checked="" type="checkbox"/> Afiches, trípticos, carteleros <input checked="" type="checkbox"/> Banners, gigantografías <input type="checkbox"/> Eventos y campañas institucionales <input type="checkbox"/> Otros </p> <p>5.- La Comunicación Interna es manejada por?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>	

La propia
Proveedor

Ej. Nombre proveedor:

6.- Qué es lo que le hace falta mejorar a su página web?

Mejoras en el diseño base.

7.- Su empresa cuenta con una estrategia de marketing digital?

☐

SI

Ej. Nombre de

☒

NO

8.- Qué proyectos de diseño y comunicación son los más usados por la empresa? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

4	Comunicación de marca (branding)
1	Diseño Editorial
5	Diseño de campañas
6	Comunicación interna
2	Diseño web
3	Otros

9.-Cuál es el tipo de clientes que la empresa tiene?

Petroleras, y el gobierno del Ecuador.

10.-Qué items considera más importantes al contratar los servicios de una empresa de diseño y comunicación? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

1	PRECIO
6	CALIDAD
4	TIEMPO DE ENTREGA
3	EXPERIENCIA
2	FORMAS DE
5	SERVICIO Y VALORES

11.-Cuál sería el presupuesto referencial que estaría la empresa dispuesta a pagar por los siguientes servicios?

Comunicación de marca
(branding)

\$USD 5.000

Comunicación visual (diseño editorial, diseño campañas)

\$USD 8.000

Comunicación interna

\$USD 25.000

Marketing digital

\$USD

12.-Le gustaría que Lápiz y Papel realizara una visita comercial a su empresa?



SI



NO

13. Nos puede referir a un amigo o a una empresa que pueda utilizar los servicios de Lápiz y Papel?

Empresa ASEVIG

Contacto Marisella

ENCUESTA LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACIÓN GENERAL	
EMPRESA:	Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)
NOMBRE:	Lorena Montoya
CARGO:	Asistente de Talento Humano
E-MAIL:	lmontoya@conadis.gob.
<p>Lápiz y Papel es una empresa que presta servicios integrales de Diseño y Comunicación, con casi 20 años de experiencia en el mercado del Diseño. Esta encuesta ha llegado a usted por referencias de trabajos que realizamos con empresas aliadas. Agradecemos de antemano su colaboración.</p>	
PREGUNTAS	
<p>1.-Tipo de organización</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada </p> <p>2.- Número de personal activo de la empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> Hasta 30 <input checked="" type="checkbox"/> Hasta 100 <input type="checkbox"/> Hasta 500 <input type="checkbox"/> Más de 500 </p> <p>3.- Puede calificar el nivel de comunicación interna que existe en su empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo </p> <p>4.- Qué tipos de herramientas comunicacionales se usan con frecuencia en la empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> Revistas o periódicos institucionales <input checked="" type="checkbox"/> Boletines digitales <input checked="" type="checkbox"/> Afiches, trípticos, carteleros <input type="checkbox"/> Banners, gigantografías <input type="checkbox"/> Eventos y campañas institucionales <input type="checkbox"/> Otros </p> <p>5.- La Comunicación Interna es manejada por?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> La propia empresa <input type="checkbox"/> Proveedor externo </p> <p>Ej. Nombre de proveedor:</p>	

6.- Qué es lo que le hace falta mejorar a su página web?

Mejora en el diseño y la interactividad.

Incluir contenidos para usuarios con capacidades especiales.

7.- Su empresa cuenta con una estrategia de marketing digital?
☐
☒

SI
NO

Ej. Nombre de
proveedor:

8.- Qué proyectos de diseño y comunicación son los más usados por la empresa? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

1	Comunicación de marca (branding)
5	Diseño Editorial
4	Diseño de campañas
6	Comunicación interna
2	Diseño web
3	Otros

9.-Cuál es el tipo de clientes que la empresa tiene?

Público en general.

10.-Qué items considera más importantes al contratar los servicios de una empresa de diseño y comunicación? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

2	PRECIO
6	CALIDAD
3	TIEMPO DE ENTREGA
4	EXPERIENCIA
1	FORMAS DE PAGO
5	SERVICIO Y VALORES AGREGADOS

11.-Cuál sería el presupuesto referencial que estaría la empresa dispuesta a pagar por los siguientes servicios?

Comunicación de marca (branding)	\$USD 4.000
Comunicación visual (diseño editorial,diseño campañas)	\$USD 15.000
Comunicación interna	\$USD 12.000
Marketing digital	\$USD 4.000

12.-Le gustaría que Lápiz y Papel realizara una visita comercial a su empresa?



SI



NO

13.- Nos puede referir a un amigo o a una empresa que pueda utilizar los servicios de Lápiz y Papel?

Empresa Consejo Nacional de las Mujeres

Contacto Lilia Jácome

ENCUESTA LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACIÓN GENERAL	
EMPRESA:	SENPLADES
NOMBRE:	Marcelo Barriga
CARGO:	Analista de Comunicación
E-MAIL:	mbarriga@senplades.gob.ec
<p>Lápiz y Papel es una empresa que presta servicios integrales de Diseño y Comunicación, con casi 20 años de experiencia en el mercado del Diseño. Esta encuesta ha llegado a usted por referencias de trabajos que realizamos con empresas aliadas. Agradecemos de antemano su colaboración.</p>	
PREGUNTAS	
<p>1.-Tipo de organización</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada </p> <p>2.- Número de personal activo de la empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Hasta 30 <input checked="" type="checkbox"/> Hasta 100 <input type="checkbox"/> Hasta 500 <input type="checkbox"/> Más de 500 </p> <p>3.- Puede calificar el nivel de comunicación interna que existe en su empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo </p> <p>4.- Qué tipos de herramientas comunicacionales se usan con frecuencia en la empresa?</p> <p> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Revistas o periódicos institucionales <input checked="" type="checkbox"/> Boletines digitales <input checked="" type="checkbox"/> Afiches, trípticos, carteleros <input checked="" type="checkbox"/> Banners, gigantografías <input type="checkbox"/> Eventos y campañas institucionales <input type="checkbox"/> Otros </p> <p>5.- La Comunicación Interna es manejada por?</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> La propia empresa <input type="checkbox"/> Proveedor externo </p> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: right; padding-right: 20px;"> Ej. Nombre de proveedor: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> </div> </div>	

6.- Qué es lo que le hace falta mejorar a su página web?

Resaltar importancia de contenidos.

7.- Su empresa cuenta con una estrategia de marketing digital?

☐
☒

SI
NO

Ej. Nombre de
proveedor:

8.- Qué proyectos de diseño y comunicación son los más usados por la empresa? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

1	Comunicación de marca (branding)
6	Diseño Editorial
4	Diseño de campañas
5	Comunicación interna
2	Diseño web
3	Otros

9.-Cuál es el tipo de clientes que la empresa tiene?

Fines sociales.

10.-Qué items considera más importantes al contratar los servicios de una empresa de diseño y comunicación? (califique del 1 al 6, siendo 6 el más importante y 1 el menos importante)

2	PRECIO
5	CALIDAD
3	TIEMPO DE ENTREGA
4	EXPERIENCIA
1	FORMAS DE PAGO
6	SERVICIO Y VALORES AGREGADOS

11.-Cuál sería el presupuesto referencial que estaría la empresa dispuesta a pagar por los siguientes servicios?

Comunicación de marca (branding)	\$USD
Comunicación visual (diseño editorial,diseño campañas)	\$USD 13.000
Comunicación interna	\$USD 15.000
Marketing digital	\$USD 3.000

12.-Le gustaría que Lápiz y Papel realizara una visita comercial a su empresa?

☒
☐

SI
NO

13.- Nos puede referir a un amigo o a una empresa que pueda utilizar los servicios de Lápiz y Papel?

Empresa _____

Contacto _____

ANEXO 14: EJEMPLOS DE ENCUESTAS A PROVEEDORES

ENCUESTA PROVEEDORES LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACION GENERAL	
EMPRESA:	Creative Print
NOMBRE:	Ana María Tamariz
E-MAIL:	atamariz@creativeprint.com.ec
PREGUNTAS	
<p>1.-¿ Para Lápiz y Papel usted es un proveedor de?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> Imprenta offset Imprenta láser Web Plan de medios Artículos Promocionales Organización de eventos Señalética Otros </div> <div style="margin-left: 20px;"> Especifique: _____ </div> </div> <p>2.- Califique como se siente usted con el tipo de relación comercial existente entre su empresa y Lápiz y Papel?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> Muy satisfecho/a Algo satisfecho/a Indiferente Algo insatisfecho/a Muy insatisfecho/a </div> </div> <p>3.- Se siente usted satisfecho con las condiciones previamente pactadas por Lápiz y Papel?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> SI NO </div> </div> <p>4.- Se encuentra satisfecho con el trato recibido por el departamento de Administración y de Finanzas?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> SI NO </div> </div> <p>5.- Considera que Lápiz y Papel es una valiosa referencia en el mercado?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> SI NO </div> </div> <p>6.- Su relación con Lápiz y Papel le ofrece perspectivas de crecimiento?, por favor incluir por qué.</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> </div>	

SI
NO

Por qué? Posibles alianzas estratégicas.
Por qué?

7.- Evalúe su relación con Lápiz y Papel en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes, (1 puntuación mínima, 3 puntuación máxima)

1 ☐

2 ☐

3 ☒

8.- Qué es lo que cree usted debe mejorar Lápiz y Papel?

Ampliar tiempos de entregas.

9.- Qué es lo que debería hacer Lápiz y Papel para que USTED deje de trabajar con ellos?

No cumplir con el período de pago a crédito.

ENCUESTA PROVEEDORES LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACION GENERAL	
EMPRESA:	SOBOC GRAFIC
NOMBRE:	Edison Cobos
E-MAIL:	recepcion@sobocgrafic.com
PREGUNTAS	
<p>1.-¿ Para Lápiz y Papel usted es un proveedor de?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> Imprenta offset Imprenta láser Web Plan de medios Artículos Promocionales Organización de eventos Señalética Otros </div> </div> <p style="margin-left: 300px;">Especifique: _____</p> <p>2.- Califique como se siente usted con el tipo de relación comercial existente entre su empresa y Lápiz y Papel?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> Muy satisfecho/a Algo satisfecho/a Indiferente Algo insatisfecho/a Muy insatisfecho/a </div> </div> <p>3.- Se siente usted satisfecho con las condiciones previamente pactadas por Lápiz y Papel?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> SI NO </div> </div> <p>4.- Se encuentra satisfecho con el trato recibido por el departamento de Administración y de Finanzas?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> SI NO </div> </div> <p>5.- Considera que Lápiz y Papel es una valiosa referencia en el mercado?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> SI NO </div> </div> <p>6.- Su relación con Lápiz y Papel le ofrece perspectivas de crecimiento?, por favor incluir por qué.</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> SI NO </div> <div style="margin-left: 20px;"> <p>Por que? Crecimiento en ventas.</p> <p>Por que?</p> </div> </div> <p>7.- Evalúe su relación con Lápiz y Papel en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes, (1 puntuación mínima, 3 puntuación máxima)</p>	

1 ☐2 ☐3 ☒**8.- Qué es lo que cree usted debe mejorar Lápis y Papel?**

Mejor comunicación entre los departamentos de diseño y producción.

9.- Qué es lo que debería hacer Lápis y Papel para que USTED deje de trabajar con ellos?

No cumplir con los convenios entre las partes.

ENCUESTA PROVEEDORES LÁPIZ Y PAPEL

INFORMACION GENERAL	
EMPRESA:	ZONA DIGITAL S.C.C
NOMBRE:	Alejandro Alvear
E-MAIL:	zonadigitalec@gmail.com
PREGUNTAS	
<p>1.-¿ Para Lápiz y Papel usted es un proveedor de?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>Imprenta offset</p> <p>Imprenta láser</p> <p>Web</p> <p>Plan de medios</p> <p>Artículos Promocionales</p> <p>Organización de eventos</p> <p>Señalética</p> <p>Otros</p> </div> </div> <p style="margin-left: 300px;">Especifique: _____</p> <p>2.- Califique como se siente usted con el tipo de relación comercial existente entre su empresa y Lápiz y Papel?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>Muy satisfecho/a</p> <p>Algo satisfecho/a</p> <p>Indiferente</p> <p>Algo insatisfecho/a</p> <p>Muy insatisfecho/a</p> </div> </div> <p>3.- Se siente usted satisfecho con las condiciones previamente pactadas por Lápiz y Papel?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>SI</p> <p>NO</p> </div> </div> <p>4.- Se encuentra satisfecho con el trato recibido por el departamento de Administración y de Finanzas?</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="margin-right: 10px;"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> <div> <p>SI</p> <p>NO</p> </div> </div>	

5.- Considera que Lápiz y Papel es una valiosa referencia en el mercado?



SI

NO

6.- Su relación con Lápiz y Papel le ofrece perspectivas de crecimiento?, por favor incluir por qué.



SI

NO

Por que? Debido al crecimiento de necesidades y por ende de ventas

Por que?

7.- Evalúe su relación con Lápiz y Papel en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes, (1 puntuación mínima, 3 puntuación máxima)



8.- Qué es lo que cree usted debe mejorar Lápiz y Papel?

Mejoras en la organización interna de la empresa.

9.- Qué es lo que debería hacer Lápiz y Papel para que USTED deje de trabajar con ellos?

Incumplir con planteamientos contractuales.

ANEXO 15: BALANCE GENERAL DE LÁPIZ Y PAPEL ENERO A JULIO DE 2011

Lápiz y Papel Cla. Ltda.

Balance General

Desde 01/Ene/2011 Hasta 31/Jul/2011

Código	Descripción	Saldo
1.	ACTIVO	36.082,26
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	28.868,82
1.1.1.	BANCOS	11.628,22
1.1.1.01	Banco Produbanco	11.375,07
1.1.1.04	Caja Chica	150,15
1.1.1.05	Por Cuadrar	0,00
1.1.2.	CLIENTES	7.811,37
1.1.2.01	Cientes	7.810,21
1.1.2.02	Provision Incobrables	-198,84
1.1.3.	CUENTAS POR COBRAR	253,00
1.1.3.03	Ant Entregados a proveedores	253,00
1.1.4.	IMPUESTOS ANTICIPADOS	4.782,11
1.1.4.01	Iva pagado (compras)	0,00
1.1.4.03	Retención Fuente	1.152,75
1.1.4.05	Iva credito fiscal	2.084,34
1.1.4.06	Retenciones años anteriores	1.545,02
1.1.6.	ANTICIPO EMPLEADOS	4.888,82
1.1.5.03	Gutierrez Liliana	3.886,92
1.1.5.04	Celi Andrea Abelga	800,00
1.1.5.10	Anticipo Empleados	0,00
1.2.	ACTIVOS FIJOS	7.222,83
1.2.1.	MUEBLES Y ENSERES	4.638,04
1.2.1.01	Cto.Histórico M y Enseres	4.945,37
1.2.1.02	Dep.Acum.M.y Enseres	-407,33
1.2.2.	EQUIPOS DE OFICINA	181,16
1.2.2.01	Cto.Historico Eq.de Oficina	232,74
1.2.2.02	Dep.Acum.Eq.de Oficina	-71,59
1.2.3.	EQUIPOS DE COMPUTACION	2.623,44
1.2.3.01	Cto.Histor.Eq.de Computación	6.315,22
1.2.3.02	Dep.Acum.E.de Computación	-3.791,78
2.	PASIVO	-26.942,18
2.1.	PASIVO CORRIENTE	-26.942,18
2.1.1.	PROVEEDORES	0,00
2.1.2.	CUENTAS POR PAGAR	-17.018,17
2.1.2.01	Gastos por pagar	-5.052,11
2.1.2.03	Prestamos de Terceros	-10.000,00
2.1.2.04	Sueldos por pagar	0,00
2.1.2.05	less por pagar	-1.247,00
2.1.2.06	Participacion Empleados por pagar	-270,25
2.1.2.08	Anticipo de Clientes	-160,00
2.1.2.09	Prestamos less por pagar	-289,81
2.1.3.	IMPUESTOS POR PAGAR	-843,81
2.1.3.01	Iva cobrado (ventas)	0,00
2.1.3.02	Retención Fuente	-396,49
2.1.3.03	Retención al Iva	-547,12
2.1.6.	SOCIOS POR PAGAR	-4.381,02
2.1.5.02	Socios por pagar	-4.361,02
2.1.7.	PROVISIONES SOCIALES	-3.818,38
2.1.7.01	Decimo tercero por pagar	-2.654,38
2.1.7.02	Decimo cuarto por pagar	-964,00
3.	CAPITAL	-10.140,07
3.1.	CAPITAL Y RESERVAS	-10.140,07
3.1.1.	CAPITAL	-402,00
3.1.1.01	Diego Beltrán ((Cap)	-134,00
3.1.1.02	Diego Coba ((Cap)	-134,00
3.1.1.03	Liliana Gutierrez ((Cap)	-134,00
3.1.2.	RESERVAS	-10.684,08
3.1.2.01	Reserva Legal	-564,06
3.1.2.04	Aportes futuras capitalizacion	-10.000,00
Código	Descripción	Saldo
3.1.3.	RESULTADOS	826,98
3.1.3.01	Resultados periodos anteriores	-14.901,03
3.1.3.02	Resultados Presente Periodo	15.727,02
Total Activo		36.082,26
Total pasivo + Capital		-26.942,18 -10.140,07 -36.082,26

Coba Diego
Gerente GeneralGladys Beltrán
Contador

ANEXO 16: BALANCE RESULTADOS LÁPIZ Y PAPEL ENERO A JULIO DE 2011

Lápiz y Papel Cía. Ltda.

Balance de Resultados

Desde 01/Ene/2011 Hasta 31/Jul/2011

Código	Descripción	Saldo
4.	VENTAS	-86.289,71
4.1.	VENTAS	-86.266,00
4.1.1.	VENTAS GRAVADAS 12%	-86.266,00
4.1.1.01	Ventas	-68.715,00
4.1.1.02	Datos y Devoluciones	3.460,00
4.2.	ING.NO OPERACIONALES	-14,71
4.2.1.	OTROS INGRESOS	-14,71
4.2.1.03	Dcto. Trabajadores	-60,00
4.2.1.04	Otros Ingresos varios	45,29
5.	GASTOS	80.996,73
5.1.	EGRESOS Y COSTOS	68.483,08
5.1.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.831,81
5.1.1.01	Sueldos	35.420,00
5.1.1.03	Dedimos	2.955,65
5.1.1.05	Fondos de reserva	2.182,46
5.1.1.06	Aportes less	6.911,65
5.1.1.09	Honorarios Profesionales	2.731,09
5.1.1.12	Cuotas Suscripciones Impuestos	430,39
5.1.1.14	Gasto Iva no deducible	0,66
5.1.1.22	Gasto no deducibles	0,01
5.1.2.	GASTOS DE VENTAS	1.187,40
5.1.2.06	Aportes less Ventas	0,00
5.1.2.08	Movilización	685,17
5.1.2.09	Gastos de Viajes	239,02
5.1.2.10	Restaurantes	243,21
5.1.2.13	Publicidad y Propaganda	30,00
5.1.3.	VARIOS SERVICIOS	4.640,06
5.1.3.01	Arriendos	2.010,00
5.1.3.02	Agua , Luz	150,38
5.1.3.03	Teléfono, Internet	699,74
5.1.3.05	Mantenimiento de Oficina	570,00
5.1.3.06	Combustibles	58,39
5.1.3.07	Suministros y Materiales	650,54
5.1.3.11	Dotaciones Empleados	401,00
5.1.4.	GASTOS FINANCIEROS	93,72
5.1.4.01	Gastos Bancarios	93,72
6.2.	COSTOS	24.383,66
6.2.1.	COSTOS GENERALES	24.383,66
6.2.1.01	Impresión, Diseño y Conceptualización Imágenes	15.106,66
6.2.1.02	Fletes	204,85
6.2.1.04	Suministros y Materiales Costo	2.508,80
6.2.1.06	Honorarios Profesionales Costo	6.543,34
6.3.	GASTOS NO DEDUCIBLES	170,00
6.3.	GASTOS NO DEDUCIBLES	170,00
6.3.01	Gastos no deducibles	170,00
Total Ingreso		-65.269,71
Total Egreso		80.996,73
Utilidad o Perdida del Ejercicio		-15.727,02

Coba Diego
Gerente GeneralGladys Beltrán
Contador

ANEXO 17: BALANCE GENERAL DE LÁPIZ Y PAPEL ENERO A JULIO DE 2012

Lápiz y Papel Cía. Ltda.

Balance General

Desde 01/Jul/2012 Hasta 31/Jul/2012

Código	Descripción	Saldo
1.	ACTIVO	44.888,70
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	28.708,62
1.1.1.	BANCOS	10.828,68
1.1.1.01	Banco Produbanco	10.376,56
1.1.1.04	Caja Chica	250,00
1.1.1.05	Por Cuadrar	0,00
1.1.2.	CLIENTES	8.888,67
1.1.2.01	Clientes	7.270,71
1.1.2.02	Provision Incobrables	-284,14
1.1.3.	CUENTAS POR COBRAR	400,00
1.1.3.07	Garantías Entregadas	400,00
1.1.4.	IMPUESTOS ANTICIPADOS	7.889,48
1.1.4.01	Iva pagado (compras)	0,00
1.1.4.02	Retención Iva	0,00
1.1.4.03	Retención Fuente	1.466,33
1.1.4.05	Iva credito fiscal	2.518,23
1.1.4.06	Retenciones años anteriores	3.714,87
1.1.5.	ANTICIPO EMPLEADOS	3.889,88
1.1.5.03	Gutierrez Liliana	4.003,96
1.1.5.04	Celi Andres Abelga	0,00
1.1.5.10	Anticipo Empleados	-10,00
1.1.5.11	Coba Diego	0,00
1.2.	ACTIVOS FIJOS	14.889,18
1.2.1.	MUEBLES Y ENSERES	8.743,81
1.2.1.01	Cto.Histórico M y Enseres	9.613,87
1.2.1.02	Dep.Acum.M.y Enseres	-869,96
1.2.2.	EQUIPOS DE OFICINA	137,88
1.2.2.01	Cto.Historico Eq.de Oficina	232,74
1.2.2.02	Dep.Acum.Eq.de Oficina	-94,86
1.2.3.	EQUIPOS DE COMPUTACION	6.111,38
1.2.3.01	Cto.Histor.Eq.de Computación	11.684,48
1.2.3.02	Dep.Acum.E.de Computación	-5.573,09
2.	PASIVO	-33.822,36
2.1.	PASIVO CORRIENTE	-33.822,36
2.1.1.	PROVEEDORES	0,00
2.1.2.	CUENTAS POR PAGAR	-23.800,76
2.1.2.01	Gastos por pagar	-8.849,81
2.1.2.03	Prestamos de Terceros	-13.307,08
2.1.2.05	less por pagar	-1.459,14
2.1.2.09	Prestamos less por pagar	-284,72
2.1.3.	IMPUESTOS POR PAGAR	-218,81
2.1.3.01	Iva cobrado (ventas)	0,00
2.1.3.02	Retención Fuente	-95,47
2.1.3.03	Retencion al Iva	-121,34
2.1.6.	SOCIOS POR PAGAR	-4.381,02
2.1.5.02	Socios por pagar	-4.361,02
2.1.7.	PROVISIONES SOCIALES	-6.343,77
2.1.7.01	Décimo tercero por pagar	-3.696,59
2.1.7.02	Décimo cuarto por pagar	-1.647,18
3.	CAPITAL	-10.877,36
3.1.	CAPITAL Y RESERVAS	-10.877,36
3.1.1.	CAPITAL	-402,00
3.1.1.01	Diego Beltrán ((Cap)	-134,00
3.1.1.02	Diego Coba (Cap)	-134,00
3.1.1.03	Liliana Gutierrez (Cap)	-134,00
3.1.2.	RESERVAS	-10.684,08
3.1.2.01	Reserva Legal	-564,06
3.1.2.04	Aportes futuras capitalizacion	-10.000,00
3.1.3.	RESULTADOS	88,71
Código	Descripción	Saldo
3.1.3.01	Resultados periodos anteriores	-14.140,21
3.1.3.02	Resultados Presente Periodo	14.228,92
Total Activo		44.699,70
Total pasivo + Capital	-33.822,36 -10.877,36	-44.699,70

Coba Diego
Gerente GeneralGladys Beltrán
Contador

ANEXO 18: BALANCE RESULTADOS LÁPIZ Y PAPEL ENERO A JULIO DE 2012

Lápiz y Papel Cia. Ltda.

Balance de Resultados

Desde 01/Jul/2012 Hasta 31/Jul/2012

Código	Descripción	Saldo
4.	VENTAS	-81.688,80
4.1.	VENTAS	-80.660,78
4.1.1.	VENTAS GRAVADAS 12%	-80.660,78
4.1.1.01	Ventas	-83.780,54
4.1.1.02	Datos y Devoluciones	3.353,00
4.1.1.03	Reembolso de Gastos Vtas	-123,24
4.2.	ING.NO OPERACIONALES	-1.018,82
4.2.1.	OTROS INGRESOS	-1.018,82
4.2.1.01	Intereses ganados	-82,55
4.2.1.04	Otros Ingresos varios	-936,27
6.	GASTOS	96.798,62
6.1.	EGRESOS Y COSTOS	78.334,87
6.1.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.622,78
6.1.1.01	Sueldos	4,50
6.1.1.03	Dedimos	4.252,51
6.1.1.05	Fondos de reserva	1.932,56
6.1.1.06	Aportes less	2.472,54
6.1.1.09	Honorarios Profesionales	7.139,87
6.1.1.10	Gastos de representación	373,61
6.1.1.12	Cuotas Suscripciones Impuestos	972,74
6.1.1.14	Gasto Iva no deducible	37,68
6.1.1.20	Depreciaciones y Amortizaciones	0,00
6.1.1.21	Seguros	15,00
6.1.1.22	Gasto no deducibles	315,08
6.1.1.13.01	Restaurantes	8,60
6.1.1.13.03	Gastos Personales	998,07
6.1.2.	GASTOS DE VENTAS	63.782,88
6.1.2.01	Sueldos	43.300,03
6.1.2.02	Bonif.sujeta a Incorporación	300,00
6.1.2.05	Fondos de reserva	1.149,54
6.1.2.06	Aportes less	6.258,09
6.1.2.08	Movilización	1.962,73
6.1.2.09	Gastos de Viajes	307,39
6.1.2.10	Restaurantes	494,90
6.1.2.20	Varios gastos de ventas	10,00
6.1.3.	VARIOS SERVICIOS	8.860,18
6.1.3.01	Arriendos	2.937,50
6.1.3.02	Agua , Luz	175,61
6.1.3.03	Teléfono, Internet	793,52
6.1.3.05	Mantenimiento de Oficina	1.727,73
6.1.3.06	Combustibles	332,85
6.1.3.07	Suministros y Materiales	483,21
6.1.3.08	Compras personales	14,80
6.1.3.11	Dotaciones Empleados	455,76
6.1.3.12	Sistemas Informaticos, Mant. Software	39,20
6.1.4.	GASTOS FINANCIEROS	88,26
6.1.4.01	Gastos Bancarios	69,25
6.2.	COSTOS	18.483,86
6.2.1.	COSTOS GENERALES	18.483,86
6.2.1.01	Impresión, Diseño y Conceptualización Imágenes	15.949,15
6.2.1.02	Fletes	26,50
6.2.1.03	Datos Dev.Compras	-54,15
6.2.1.04	Suministros y Materiales Costo	425,65
6.2.1.05	Reembolso de Gastos	116,50
6.3.	GASTOS NO DEDUCIBLES	0,00
6.3.	GASTOS NO DEDUCIBLES	0,00
6.3.03	Reembolso de Gastos	0,00
Código	Descripción	Saldo
Total Ingreso		-81.569,60
Total Egreso		95.798,52
Utilidad o Perdida del Ejercicio		-14.228,92

Coba Diego
Gerente General

Gladys Beltrán
Contador

**ANEXO 19: PROYECCIONES DE BALANCES GENERAL Y DE RESULTADOS
PARA 2012**

Proyección de BALANCE GENERAL para 2012 en base a análisis horizontal

Cuenta	Año 2011	Año 2012
ACTIVOS CORRIENTES	\$67.550,67	\$69.532,98
Cuentas por cobrar	\$3.628,76	\$5.737,17
Bancos	\$45.592,32	\$41.586,54
Caja	\$244,31	\$406,78
Anticipos de sueldos	\$4.444,33	\$7.300,92
Clientes	\$8.245,65	\$7.568,78
Anticipos de impuestos	\$5.395,30	\$4.506,09
ACTIVOS FIJOS	\$11.411,68	\$23.689,07
Muebles y enseres	\$6.032,37	\$11.727,01
Dep. Acum. Mueb	\$-869,96	\$-1.858,03
Equipos de oficina	\$232,74	\$232,74
Dep. Acum. Eq. Ofic.	\$-94,86	\$-125,69
Equipos de computación	\$11.684,48	\$21.618,74
Dep. Acum. Eq. Comp.	\$-5.573,09	\$-8.191,23
TOTAL DE ACTIVOS	\$78.962,35	\$97.820,77
Proveedores	\$0,00	\$0,00
Cuentas por pagar	\$45.451,75	\$63.829,84
Impuestos por pagar	\$740,87 OFIR	
Socios por pagar	\$4.361,02	\$4.361,02
Provisiones	\$1.091,26	\$1.465,91
TOTAL DE PASIVOS	\$51.644,90	\$66.370,68
Capital	\$402,00	\$402,00
Reservas	\$10.564,06	\$10.564,06
Resultados	\$16.351,39	\$20.484,03
CAPITAL	\$27.317,45	\$31.450,09

Proyección combinada del BALANCE DE RESULTADOS para 2012
En base a análisis horizontal y vertical.

Cuenta	Año 2012
INGRESOS	\$238.359,50
VENTAS	\$235.382,35
Ventas	\$244.820,23
Descuentos y devol.	\$-9.798,01
Reembolso gastos ventas	\$360,13
INGRESOS NO OPER.	\$2.977,16
Otros ingresos	\$2.977,16
EGRESOS Y COSTOS	\$222.738,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$104.997,26
Sueldos	\$71.048,13
Decimos	\$6.666,41
Deprec. Y amortizac.	\$2.668,01
Fondos de reserva	\$3.921,03
Aportes less	\$10.558,12
Honorarios Profesionales	\$7.443,77
Gastos de representación	\$1.447,44
Cuotas Suscripciones Imp	\$638,10
Gasto Iva no deducible	\$253,17
Seguros	\$17,65
Provisiones incobrables	\$100,38
Gasto no deducibles	\$15,91
Gastos Personales	\$219,13
GASTOS DE VENTAS	\$16.509,13
Sueldos	\$7.420,90
Décimos	\$380,09
Fondos de reserva	\$901,84
Aportes less	\$4.616,45
Comisiones	\$0,35
Movilización	\$2.061,99
Gastos de Viajes	\$370,12
Restaurantes	\$722,08
Publicidad y Propaganda	\$35,30
Varios gastos de ventas	\$0,00
VARIOS SERVICIOS	\$10.938,61
Arriendos	\$4.595,33
Agua , Luz	\$377,02
Teléfono, Internet	\$1.433,81
Mantenimiento de Oficina	\$2.188,45
Fletes transportes y traslados	\$249,17
Combustibles	\$185,23
Suministros y Materiales	\$1.430,85
Compras personales	\$0,00
Dotaciones Empleados	\$478,76
Sistemas Informaticos, Mant. Software	\$0,00
GASTOS FINANCIEROS	\$1.282,20
Gastos financieros	\$1.282,20
COSTOS GENERALES	\$88.730,99
Impres, Diseño y Conc. Imágenes	\$43.592,45
Fletes	\$255,18
Dsc tos Dev.Compras	\$-2,54
Suministros y Materiales Costo	\$35.020,54
Reembolso de Gastos	\$0,00
Honorarios profesionales costo	\$9.865,35
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$280,78
Reposición de Gastos	\$280,78
 TOTAL INGRESO	 \$238.359,50
TOTAL EGRESO	\$222.738,96
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL PERÍODO	\$15.620,54